

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS E
IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE
VALOR A UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE
REPUESTOS PARA VEHÍCULOS.**

CASO: IMPORTADORA JARAL AUTOPARTS CIA. LTDA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DENISE MICHELLE ALVARADO SUASNAVAS

DIRECTOR: MGTR. FABIAN CUEVA BRITO

QUITO, 15 DE OCTUBRE DE 2015

DIRECTOR: MGTR. FABIAN CUEVA BRITO

LECTOR: MBA. BOLIVAR CONDOR

LECTOR: ING. FERNANDO SOLA

INDICE

INTRODUCCION, 1

CAPÍTULO 1, 2

1. Análisis del entorno, 2

1.1 Sector Automotriz en el Ecuador, 2

1.1.1 Factor Económico, 2

1.1.2 Factor Social, 9

1.1.3 Factor Político, 14

1.2 Antecedentes Generales de Importadora Jaral Autoparts Cía. Ltda, 22

1.2.1 Misión y visión, 22

1.2.2 Líneas de producto, 23

1.2.3 Proveedores, 27

1.2.4 Clientes, 29

1.2.5 Ventas, 31

CAPÍTULO 2, 34

2.1 Sistema de gestión de calidad, 34

2.2 Sistema de gestión por procesos, 38

2.2.1 Introducción a la gestión por procesos, 38

2.2.2 Mapa de procesos, 39

2.2.3 Cadena de valor, 43

2.2.4 Análisis de valor agregado, 46

2.2.5 Indicadores de gestión, 48

2.2.6 Matriz de decisión, 51

2.2.7 Prueba piloto, 52

CAPÍTULO 3, 54

3.1 Cadena de valor Importadora Jaral Autoparts, 54

3.1.1 Procesos generadores de valor, 55

3.1.2 Procesos de soporte, 64

3.2 Selección de un proceso generador de valor para rediseño, 66

3.3 Análisis del valor agregado del proceso ejecución de ventas, 69

3.4 Propuesta de mejora para el proceso ejecución de ventas, 71

CAPÍTULO 4, 80

4.1 Antecedentes del proceso ejecución de ventas, 80

4.2	Plan Implementación,	87
4.3	Prueba Piloto de la propuesta para el proceso ejecución e ventas,	91
4.4	Implementación de la propuesta para el proceso ejecución de ventas,	100
4.4.1	Ajustes de la propuesta para la implementación,	101
4.4.2	Resultados de la implementación,	107
CONCLUSIONES,		113
RECOMENDACIONES,		115
BIBLIOGRAFÍA,		116
ANEXOS,		120
ÍNDICE DE GRÁFICOS,		125
ÍNDICE DE TABLAS,		126
ÍNDICE DE FIGURAS,		128
INDICE DE ILUSTRACIONES,		129

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en seleccionar un proceso de la cadena de valor, de la empresa Importadora Jaral Autoparts, para rediseñar su estructura hasta lograr una efectividad en el proceso. En primer lugar, se comienza por el análisis del sector automotriz en el Ecuador y los antecedentes generales de la empresa Importadora Jaral Autoparts. Dentro del análisis del sector automotriz se investigan los factores económicos, sociales y políticos para tener un mejor entendimiento del medio en qué se tiene que desenvolver la empresa para realizar su actividad económica. Los antecedentes generales detallan la visión, misión, historia de la empresa; así como también sus productos, clientes y proveedores. Las bases teóricas para realizar el presente trabajo de investigación se encuentran en el capítulo dos, comprende temas como la gestión por procesos, la cadena de valor, sistemas de gestión de calidad, entre otros. El capítulo tres detalla la cadena de valor de la empresa y el manual de procedimientos de los procesos generadores de valor. Se define también, mediante una matriz de decisión, qué proceso se va a rediseñar y una propuesta de mejora para el proceso electo. La implementación del proceso electo se especifica en el capítulo cuatro, en donde se detalla resultados previos de los indicadores del proceso, un plan de implementación, la prueba piloto con sus resultados y finalmente los resultados de la implementación de la propuesta de mejora para el proceso electo.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se realiza ante la urgente necesidad, por parte de los integrantes de la compañía Importadora Jaral Autoparts, de encontrar una solución a los problemas cotidianos que se pueden detectar en las actividades que se llevan a cabo para generar satisfacción en sus clientes. Los problemas que se han podido detectar dentro de la empresa son de nivel de procesos; el manual de procedimientos no está bien ejecutado y no existe una persona responsable en ninguna de las actividades a realizar; lo que provoca que muchas de sus actividades y procesos no agreguen valor al cliente ni a la empresa. La empresa debe enfocarse en que sus actividades diarias no sean repetitivas, que se realicen en el menor tiempo posible y con los recursos mínimos necesarios para llevarlas a cabo, para que de esta manera pueda alcanzar un índice de valor agregado efectivo en todos sus procesos generadores de valor. Por esta razón, el presente trabajo será un ejemplo base para la empresa de cómo llevar un manual de procedimientos y tener un índice de valor agregado efectivo.

CAPÍTULO 1

El presente capítulo analiza el entorno del sector automotriz del Ecuador desde el punto de vista social, económico y político para tener un mayor entendimiento de la situación actual en la que tiene que desarrollarse la compañía Importadora Jaral Autoparts. De igual manera se estudia el entorno de la empresa tomando en cuenta sus proveedores, clientes, y líneas de productos.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Sector Automotriz en el Ecuador.

El sector automotriz es importante para el país ya que aporta económicamente por medio del pago de impuestos y aranceles, y oferta varios puestos de empleo a nivel nacional.

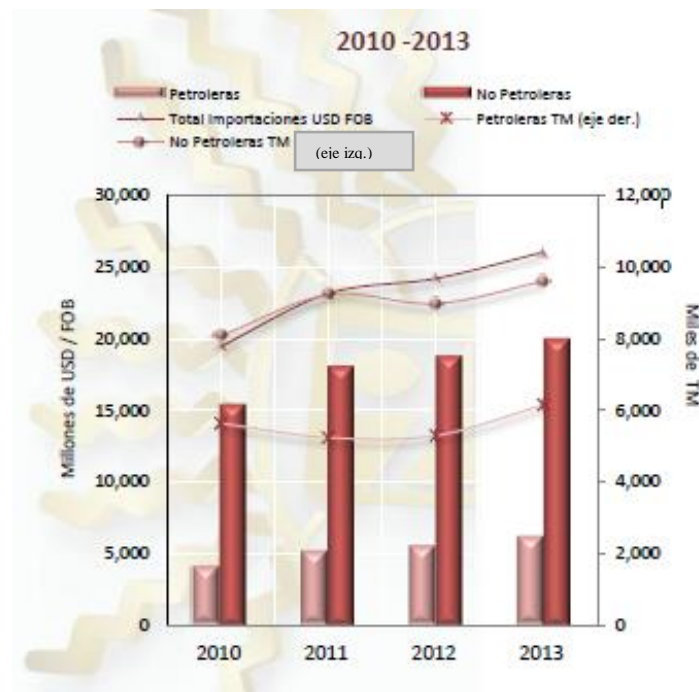
1.1.1 Factor Económico.

El Ecuador en el año 2013 incrementó el P.I.B. al 4,5% manteniendo así un crecimiento respecto al año anterior que concluyó con un P.I.B. de 64,010 millones a precios constantes del 2007 año base para el cálculo (BANCO

CENTRAL DEL ECUADOR, 2014). Para el presente año se estima que el P.I.B. continúe su crecimiento o se mantenga.

La inflación del Ecuador en el año 2013 fue de 2,70% siendo un porcentaje menor que del año anterior. Hasta abril del presente año la inflación se encuentra en 3,23% debajo del promedio de lo calculado para Latinoamérica. La tendencia de la inflación es de crecimiento pero no acelerado (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014).

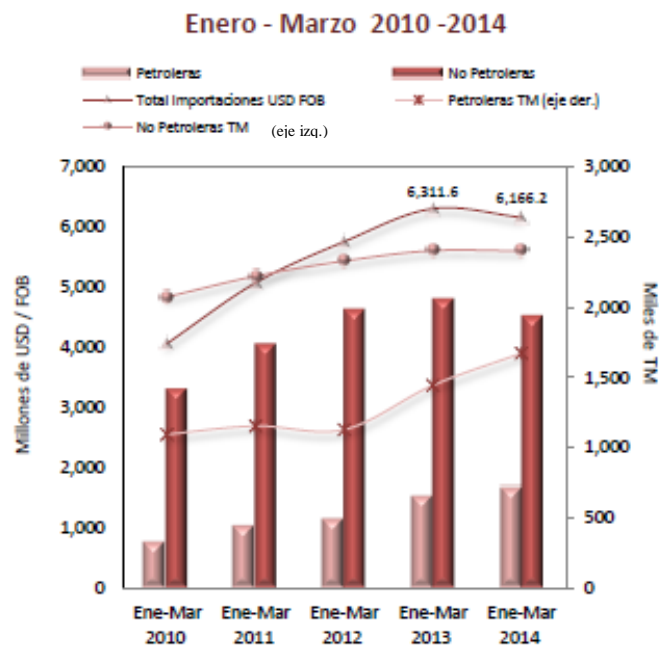
Gráfico 1: Importaciones 2010-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico uno muestra las importaciones del Ecuador desde el año 2010 hasta el año 2013, se observa que en el año 2013 el total de importaciones fue superior a 25,000 millones de USD/FOB siendo alrededor de 20,000 millones de USD/FOB importaciones no petroleras.

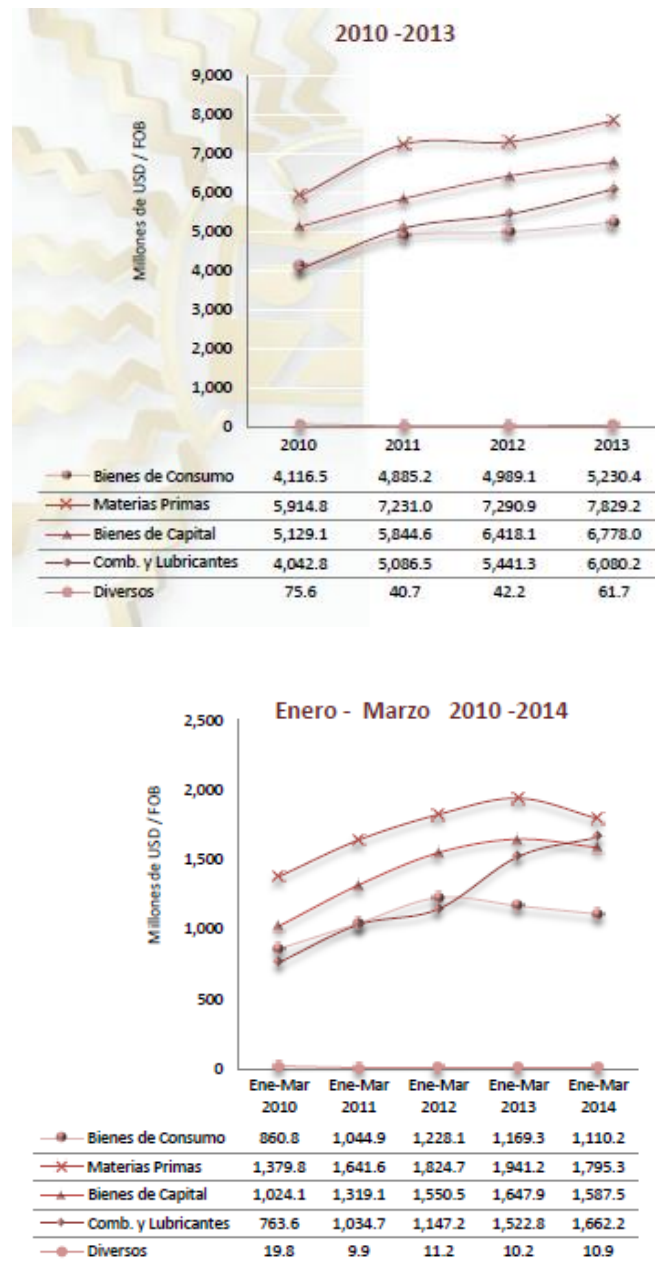
Gráfico 2: Importaciones Enero-Marzo 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico dos presenta las importaciones del Ecuador de enero hasta marzo del 2010 hasta 2014. Las importaciones no petroleras del primer trimestre del 2014 son las totales: 6,166.2 millones de USD/FOB, menor a comparación del trimestre del 2013.

Gráfico 3: Importaciones por Uso o Destino Económico 2010-2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico tres exhibe las importaciones acumuladas por uso o destino económico (CUODE) del Ecuador del año 2010 hasta el primer trimestre del 2014. En el año 2013 las importaciones de bienes de consumo fueron de 5,230.4 millones de USD/FOB. El valor de los bienes de consumo hasta marzo del 2014 en el Ecuador fue de 1,110.2 millones de USD/FOB y se espera que tenga con una tendencia de crecimiento durante todo el año.

Se debe considerar las importaciones y producción nacional de automotores ya que serán de gran utilidad al momento de analizar las líneas de productos de la compañía Importadora Jaral Autoparts.

Tabla 1: Importaciones anuales por segmento y país de origen (en unidades)

AÑO	TIPO	ALEMANIA	BRASIL	CHINA	COLOMBIA	COREA	EE.UU.	INDIA	JAPÓN	MÉXICO	OTROS	TOTAL
2011	AUTOMÓVILES	749	1.072	1.767	5.958	12.937	283	1.568	606	6.458	692	32.090
	CAMIONETAS	0	67	944	239	0	1.185	86	123	1.873	5.265	9.782
	SUV'S	111	1	1.908	383	7.421	1.490	2	2.159	203	1.410	15.088
	VAN'S	0	3	2.834	56	2.051	7	0	162	10	141	5.264
	CAMIONES	65	88	1.502	3.030	996	635	1	4.007	592	232	11.148
	BUSES	52	675	100	117	111	0	0	656	0	18	1.729
		977	1.906	9.055	9.783	23.516	3.600	1.657	7.713	9.136	7.758	75.101
2012	AUTOMÓVILES	729	1.766	2.429	3.547	10.766	471	1.357	1.505	4.457	518	27.545
	CAMIONETAS	0	201	1.191	3	0	2.020	473	45	1.374	4.757	10.064
	SUV'S	376	0	689	824	5.786	2.067	0	1.875	324	967	12.908
	VAN'S	173	0	1.668	120	728	0	0	3	0	0	2.692
	CAMIONES	45	54	1.903	3.312	1.543	697	0	3.592	571	213	11.930
	BUSES	0	623	117	55	94	7	0	613	0	4	1.513
		1.323	2.644	7.997	7.861	18.917	5.262	1.830	7.633	6.726	6.459	66.652
2013	AUTOMÓVIL	174	819	793	2.062	8.230	310	2.089	668	4.338	616	20.099
	CAMIONETA	0	62	425	0	0	1.396	265	1	944	3.199	6.292
	SUV	169	500	305	1.191	4.677	1.828	0	2.551	1.253	2.471	14.945
	VAN	382	0	3.356	0	1.319	3	0	16	3	3	5.082
	CAMIÓN	183	309	3.491	2.298	1.229	847	192	3.720	1.147	865	14.281
	BUS	0	515	210	166	21	0	0	912	70	2	1.896
		908	2.205	8.580	5.717	15.476	4.384	2.546	7.868	7.755	7.156	62.595

Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador

En la tabla uno se puede observar las importaciones anuales por segmento y país de origen desde 2011 hasta 2013. En estos tres años la mayor importación es de automóviles y la menor de buses. El país de origen de donde más se importa es Corea.

Tabla 2: Producción anual por segmento (en unidades)

AÑO	AUTOMÓVILES CAMIONETAS		SUV'S	VAN'S	CAMIONES	BUSES	TOTAL
1992	13.565	8.872	2.634	681	-	33	25.785
1993	13.407	10.661	2.991	495	-	86	27.640
1994	16.409	13.248	4.210	2	-	-	33.869
1995	11.021	11.795	3.029	365	-	-	26.210
1996	8.055	6.164	4.547	158	-	-	18.924
1997	9.837	7.766	7.215	139	-	-	24.957
1998	7.700	10.699	8.082	160	-	-	26.641
1999	2.812	4.212	2.740	-	-	-	9.764
2000	1.236	3.918	7.922	-	-	-	13.076
2001	2.735	9.010	15.972	-	-	618	28.335
2002	5.973	11.259	10.333	-	-	366	27.931
2003	14.991	9.557	6.341	-	-	312	31.201
2004	14.405	9.976	6.568	-	-	136	31.085
2005	16.884	19.956	6.364	-	-	189	43.393
2006	16.927	25.748	8.999	-	-	89	51.763
2007	21.094	27.235	9.102	1.785	-	74	59.290
2008	20.929	33.132	14.032	2.803	-	314	71.210
2009	18.225	17.378	18.668	1.290	-	-	55.561
2010	26.564	23.299	24.598	1.791	-	-	76.252
2011	27.228	23.618	22.247	2.629	21	-	75.743
2012	34.544	24.893	17.970	2.209	1.782	-	81.398
2013	45.194	18.069	2.220	1.361	1.338	-	68.182

Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador

La tabla dos muestra la producción nacional de automotores por segmento desde 1992 hasta 2013, siendo los automóviles y camionetas los más producidos en el país.

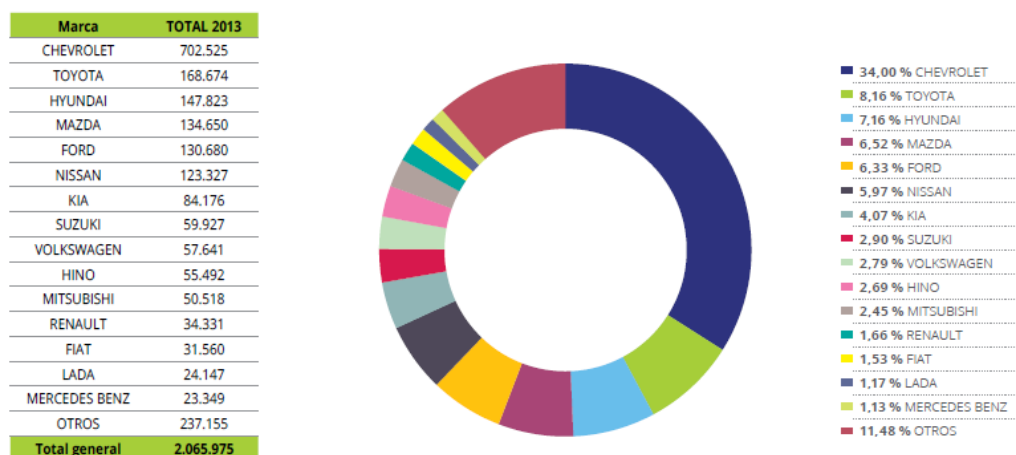
Tabla 3: Ventas por segmento (en unidades)

NACIONAL	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AUTOMÓVILES	42.932	38.565	46.846	35.869	57.278	62.585	53.526	47.102
CAMIONETAS	19.251	20.660	27.963	21.336	27.808	27.469	23.922	22.047
SUV'S	15.968	19.769	22.710	24.727	32.972	31.712	27.118	27.067
VAN'S	1.563	1.917	2.207	1.895	3.702	5.678	4.463	5.159
CAMIONES	8.669	9.570	11.521	7.919	9.180	10.788	10.954	11.085
BUSES	1.175	1.297	1.437	1.018	1.232	1.661	1.463	1.352
TOTAL	89.558	91.778	112.684	92.764	132.172	139.893	121.446	113.812

Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador

La tabla tres son las ventas nacionales por segmento del 2006 hasta el 2013.

Los automóviles, camionetas y suvs son los automotores más vendidos en el país.

Gráfico 4: Parque automotor nacional por marca (en unidades)

Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador

Chevrolet, Toyota y Hyundai son las tres primeras marcas de automotores en el Ecuador en el año 2013 sumando entre las tres un 49,32% del total general.

Toda esta información recolectada es fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación ya que provee datos reales de la situación económica nacional y del sector automotriz en el cual se desempeña la compañía Importadora Jaral Autoparts.

1.1.2 Factor Social.

La canasta familiar básica en enero del 2014 fue de 628,27 USD y la canasta familiar vital obtuvo un valor de 449,54 USD (Ecuador en cifras, 2014). El salario básico unificado se encuentra en 340,00 USD desde enero del 2014 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014).

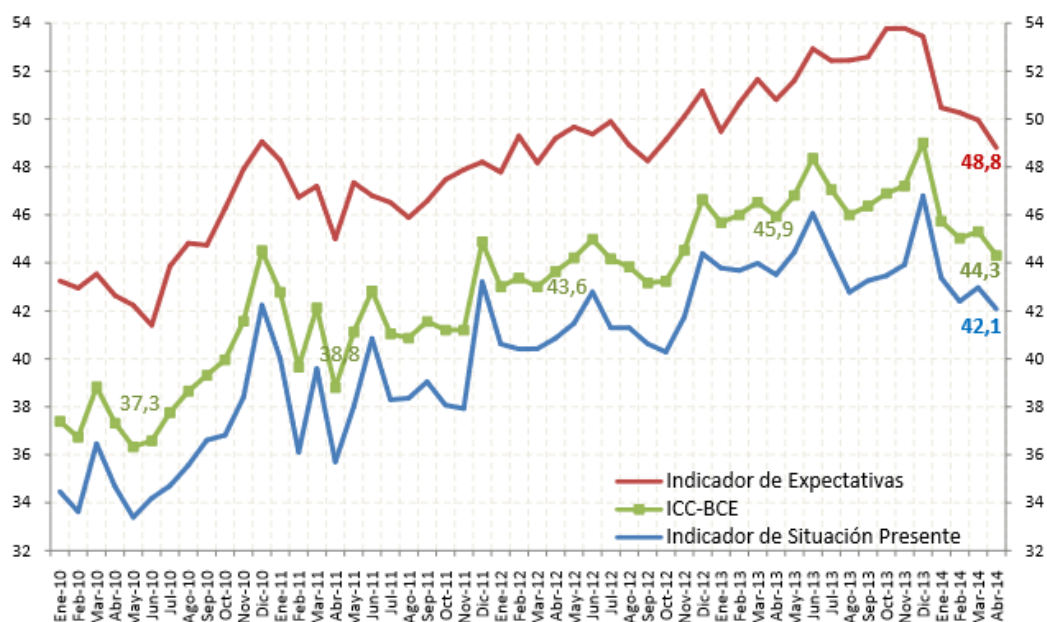
Tabla 4: Índice de precios al consumidor 2013-2014

Período		<u>General</u>		
		Ponderación: 100.0%		
		Índice	Variación	
			Anual	Mensual
2013	Enero	142,34	4,10	0,50
	Febrero	142,61	3,48	0,18
	Marzo	143,23	3,01	0,44
	Abril	143,49	3,03	0,18
	Mayo	143,17	3,01	-0,22
	Junio	142,97	2,68	-0,14
	Julio	142,94	2,39	-0,02
	Agosto	143,19	2,27	0,17
	Septiembre	144,00	1,71	0,57
	Octubre	144,59	2,04	0,41
	Noviembre	145,16	2,30	0,39
	Diciembre	145,46	2,70	0,20
2014	Enero	146,51	2,92	0,72
	Febrero	146,67	2,85	0,11
	Marzo	147,69	3,11	0,70
	Abril	148,12	3,23	0,30

Fuente: Instituto nacional de estadísticas y censos

En la tabla cuatro se determinan la variación del IPC anual y mensualmente desde el año 2013 hasta abril de 2014. Al momento el IPC está en 3,23 y la tendencia es que siga creciendo a medida que continúe el año.

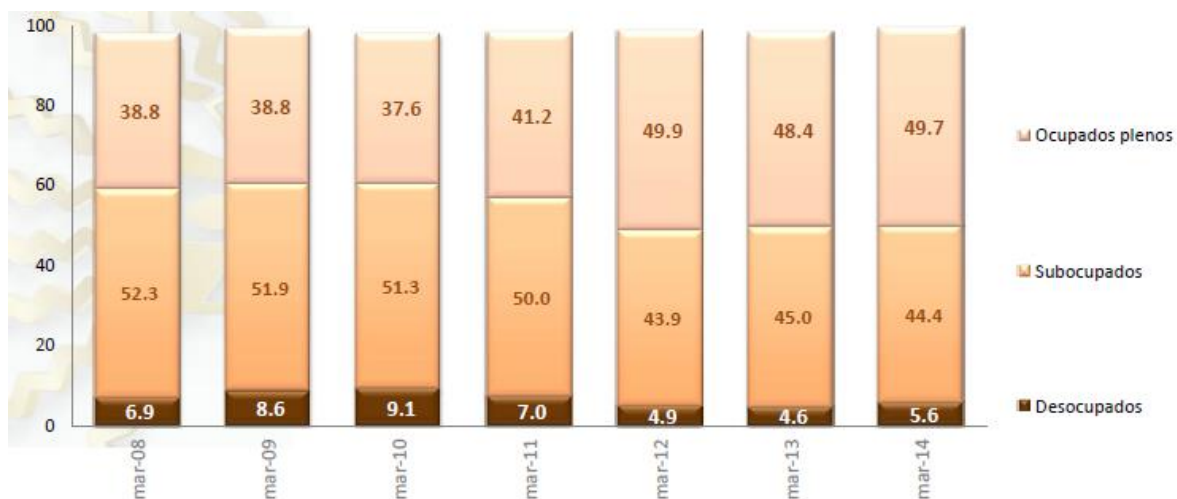
Gráfico 5: Índice de confianza del Consumidor y sus componentes. Enero 2010-Abril 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

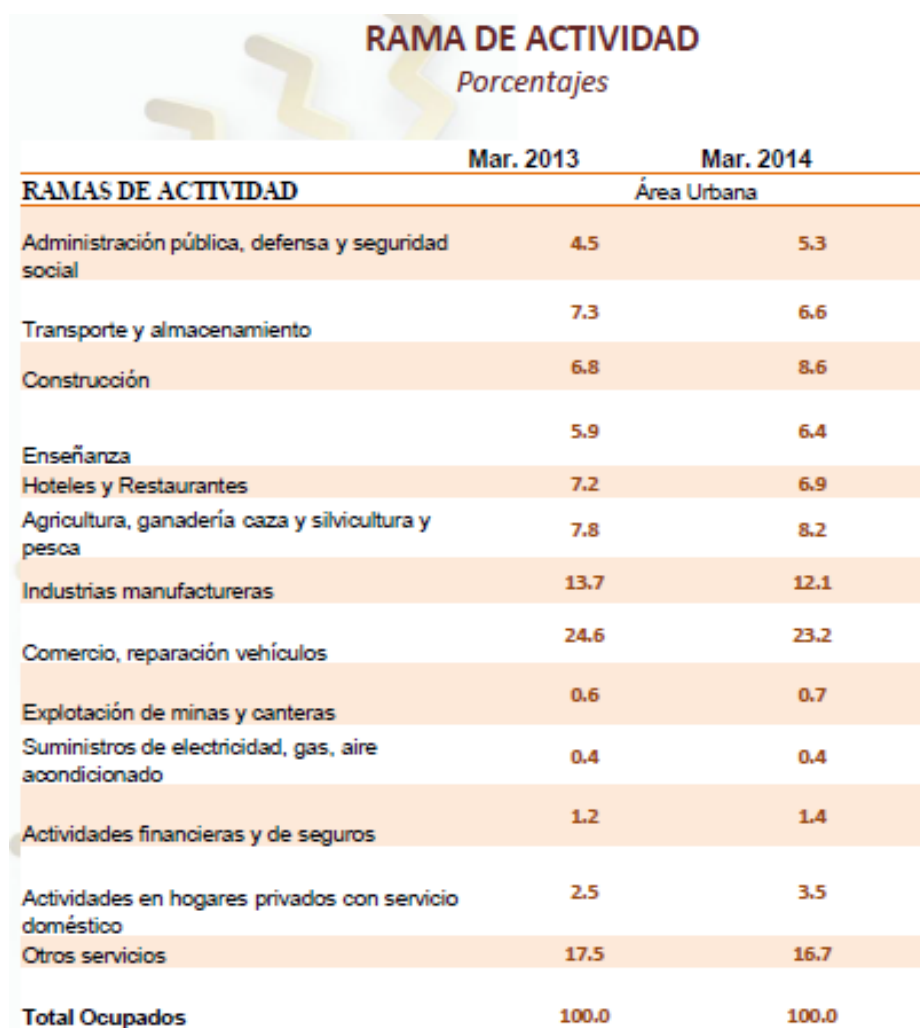
El ICC de abril del 2014 es de 44,3 lo cual indica su deflación respecto a marzo del mismo año. Como se puede apreciar el ICC es un índice que varía cada mes; pero se puede observar que su tendencia es de crecimiento.

Gráfico 6: Distribución de la PEA. Marzo 2008-Marzo 2014



Fuente: ENEMDU

La distribución de la PEA en marzo de 2014 fue de 49,7% en ocupados plenos, 44,4% en subocupados y 5,6 en desocupados. En el gráfico se observa que a comparación de marzo de 2013 los ocupados plenos han incrementado en marzo 2014.

Gráfico 7: Estructura de la ocupación de la PEA


RAMA DE ACTIVIDAD
Porcentajes

	Mar. 2013	Mar. 2014
RAMAS DE ACTIVIDAD	Área Urbana	
Administración pública, defensa y seguridad social	4.5	5.3
Transporte y almacenamiento	7.3	6.6
Construcción	6.8	8.6
Enseñanza	5.9	6.4
Hoteles y Restaurantes	7.2	6.9
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	7.8	8.2
Industrias manufactureras	13.7	12.1
Comercio, reparación vehículos	24.6	23.2
Explotación de minas y canteras	0.6	0.7
Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado	0.4	0.4
Actividades financieras y de seguros	1.2	1.4
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	2.5	3.5
Otros servicios	17.5	16.7
Total Ocupados	100.0	100.0

Fuente: ENEMDU

El gráfico siete muestra las ramas de actividad en porcentajes de la PEA de marzo 2013 y marzo 2014. En comercio y reparación de vehículos el porcentaje de la PEA en el área urbana es de 23,2% en marzo 2014.

El sector automotriz brinda un aporte significativo al factor social del Ecuador creando plazas de empleo a nivel nacional en los tres segmentos principales que son comercio, manufactura y servicios.

En el Ecuador hasta el año 2010 existían 29.587 locales dedicados al sector automotriz. El 98,25% de los establecimientos comercializan partes y accesorios de vehículos automotores y el 1,75% son de manufactura y servicios. El personal contratado para este sector en el 2010 era de 90.012 personas, siendo el 83% hombres y el 17% mujeres distribuidos entre el comercio, servicios y manufactura del sector automotriz. El 93,5% del personal ocupado se encuentra en el comercio, el 1.36% en manufactura y el restante en servicios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

1.1.3 Factor Político.

Ecuador está pasando por una serie de cambios que afectarán el comercio interno y externo en un futuro cercano. El gobierno de turno ha dispuesto nuevas normas y regularizaciones que tienen por deber ayudar al cambio de la matriz productiva que han propuesto. Con la transformación de la matriz productiva se espera que se creen más industrias para fomentar la producción nacional lo cual incrementaría plazas de empleo y exportaciones, y disminuiría las importaciones de productos que se pueden producir en el país.

Todas las personas jurídicas o naturales que residan en el país sean o no de nacimiento ecuatoriano pueden importar siempre y cuando tengan la firma electrónica y estén registrados en ECUAPASS. Para registrarse se debe contar con un RUC emitido por el SRI, obtener su firma electrónica mediante un TOKEN, registrar sus datos en el portal de la aduana definiendo que tipo de mercadería va a importar y ECUAPASS luego de confirmar los datos acepta el registro del nuevo importador.

Luego de convertirse en importador se debe revisar si la mercadería a importar tiene algún tipo de restricción ya sea por el INEN, MIPRO, CONSEP, entre otros. Se puede conocer las restricciones de un producto en la página web de la Aduana del Ecuador mediante la partida arancelaria o el nombre en específico del producto a importar. Luego de cumplir con los requisitos y restricciones de los productos importados, se procede a desaduanización de la mercancía.

Para realizar este trámite de desaduanización se necesita un agente de aduana acreditado por el SENA E que debe hacer la declaración aduanera de importación mediante ECUAPASS y adjuntar los siguientes documentos:

- Documentos de acompañamiento: Son los denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía;

deben presentarse digitalizados y enviarse electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera de Importación (DAI), cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI).

- Documentos de soporte: Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI).
- Documento de transporte (Aéreo, marítimo o terrestre)
- Factura Comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior consideren necesarios.
- Transmitida la Declaración Aduanera, el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el CANAL DE AFORO que corresponda. (TODO COMERCIO EXTERIOR, 2014)

Los importadores del Ecuador deben cumplir también con todos los tributos que se deben pagar por los productos que importen.

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. (SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR, 2012)

Además de los tributos descritos anteriormente, el importador debe pagar el impuesto ISD (Impuesto a la salida de divisas) que también es administrado por el SRI. Transferencias, envíos o traslados de divisas que se efectúen en el exterior componen la tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas que es del 5% (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2014).

Tabla 5: Índice arancelario de repuestos

N°	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE DE ARANCELES				
			ADVALOREM	FODINFA	IVA	ICE	INEN
1	8512.20.90.0 0-5	Aparatos eléctricos de alumbrado o señalización...los demás (excepto usado)	10	0.5	12	0	NO
2	7009.10.00.0 0-0	Espejos retrovisores para vehículos...los demás (excepto usado)	25	0.5	12	0	NO
3	8414.59.00.0 0-4	Ventiladores;...los demás (excepto usado)	25	0.5	12	0	NO
4	8301.20.00.0 0-1	Cerraduras del tipo de las utilizadas en los vehículos...los demás (excepto usado)	15	0.5	12	0	NO
5	8536.50.11.0 0-1	Los demás interruptores...para vehículos del cap. 87 (excepto usado)	0	0.5	12	0	NO
6	8708.29.20.0 0-2	Partes y accesorios de vehículos (guardafangos, cubiertas de motor flanco, puertas y sus partes, excepto usado)	15	0.5	12	0	NO
7	8708.80.20.0 0-1	Amortiguador	0	0.5	12	0	NO
8	8708.29.30.0 0-5	Rejillas delanteras (persianas, parrillas, excepto usado)	15	0.5	12	0	NO
9	8512.40.00.0 0-2	Limpia parabrisas y eliminadores de escarcha o vaho (excepto usado)	0	0.5	12	0	NO
10	8512.30.10.0 0-0	Aparatos de señalización acústica (excepto usado)	10	0.5	12	0	NO
11	8708.21.00.0 0-0	Partes y accesorios de vehículos, cinturones de seguridad (excepto usado)	0	0.5	12	0	NO
12	7014.00.00.0 0-9	Vidrio para señalización y elementos de óptica de vidrio (excepto los de la partida 70.15).	0	0.5	12	0	NO
13	8204.12.00.0 0-6	Llaves de ajuste de mano(incluidas las llaves dinámicas, excepto usado)	0	0.5	12	0	NO
14	8708.30.29.0 0-3	Partes y accesorios de vehículos, frenos y servofrenos excepto usado (cable de freno restricciones INEN)	0	0.5	12	0	NO
15	2710.19.34.0 0-6	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, grasas lubricantes	10	0.5	12	0	NO
16	3811.21.90.0 0-1	Aditivos para aceites lubricantes...los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
17	8501.10.20.0 0-5	Motores y generadores, eléctricos...los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
18	6814.90.00.0 0-5	Mica trabajada y manufacturas de mica, incluida la mica aglomerada...los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO

N°	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE DE ARANCELES				
			ADVALOREM	FODINFA	IVA	ICE	INEN
20	7318.15.90.0 0-2	Tornillos y pernos, incluso con sus tuercas y arandelas...los demás, excepto usados. (restricción INEN si es mayor a USD \$2000)	15	0.5	12	0	NO
21	8536.10.10.0 0-5	Fusibles para vehículos del cap. 87(excepto los usados)	0	0.5	12	0	NO
22	9026.10.11.0 0-9	Instrumentos y aparatos para la medida o control del caudal o nivel de líquidos (excepto los usados)	10	0.5	12	0	NO
23	8483.40.91.0 0-5	Reductores, multiplicadores de velocidad (excepto los usados)	5	0.5	12	0	NO
24	8504.50.90.0 0-2	Las demás bobinas de reactancia (autoinducción)...los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
25	2710.19.36.0 0-2	Aceites para transmisiones hidráulicas (excepto los usados)	10	0.5	12	0	NO
26	8708.99.39.0 0-1	Sistema de dirección y sus partes....los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
27	8309.90.00.0 0-3	Tapones y tapas...los demás (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
28	8708.29.90.0 0-3	Partes y accesorios de vehículos...los demás (excepto usado)	15	0.5	12	0	NO
29	9405.60.00.0 0-0	Aparatos de alumbrado. Anuncios, letreros y placas indicadoras luminosas y artículos similares.(excepto usados)	30	0.5	12	0	NO
30	8708.70.20.0 0-9	Embellecedores de ruedas (tapacubos, copas, vasos) y demás accesorios (excepto usados)	10	0.5	12	0	NO
31	8708.99.99.0 0-9	Partes y accesorios de vehículos ...los demás	10	0.5	12	0	NO
32	4016.99.29.0 0-4	Las demás manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer...los demás	15	0.5	12	0	NO
33	8421.23.00.0 0-9	Aparatos para filtrar lubricantes o carburantes en los motores encendidos por chispa o compresión	15	0.5	12	0	NO
34	4910.00.00.0 0-4	Calendarios de cualquier clase impresos, incluidos los tacos de calendario(excepto los usados)	30	0.5	12	0	NO
35	8539.29.10.0 0-8	Los demás...para aparatos de alumbrado de carretera o señalización visual de la partida 85.12 (excepto usados)	30	0.5	12	100	NO
36	4009.11.00.0 0-1	Tubos de caucho vulcanizado sin endurecer...sin accesorios(excepto usados)	0	0.5	12	0	SI
37	8413.30.92.0 0-4	Bombas de carburante, aceite o refrigerado de aceite (excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
38	8459.10.10.0 0-0	Maquinas unidades de mecanizado de correderas de taladrar(excepto usados)	0	0.5	12	0	NO
39	2710.19.38.0 0-8	Otros aceites lubricantes (excepto usados)	10	0.5	12	0	SI

N°	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE DE ARANCELES				
			ADVALOREM	FODINFA	IVA	ICE	INEN
41	3814.00.10.0 0-1	Disolventes o diluyentes orgánicos compuestos, no expresados ni comprendidos en otra parte; preparaciones para quitar barnices (excepto usado)	10	0.5	12	0	SI
42	3811.21.10.0 0-7	Mejoradores de viscosidad, incluso mezclado con otros aditivos (excepto usado)	0	0.5	12	0	NO
43	3402.90.99.0 0-5	Agente de superficie orgánico (excepto el de jabón) preparaciones tenso activas, preparaciones para lavar incluidas las preparaciones auxiliares de lavado y preparaciones de limpieza aunque contengan jabón, excepto las partidas 34.01...los demás (excepto usados)	5	0.5	12	0	NO

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

La tabla cinco indica las partidas arancelarias y el porcentaje de los tributos que se deben pagar de los productos que importa la compañía Importadora Jaral Autoparts que en total son 43 partidas, de igual forma indica si existe alguna restricción del INEN para algún producto.

Debido a que el gobierno tiene el proyecto de cambiar la matriz productiva la empresa debe estar atenta por si crean alguna restricción para su línea de productos ya que han impuesto regularizaciones en las importaciones para incentivar la producción nacional y para equilibrar la balanza comercial.

En junio del 2012, el Consejo de Comercio Exterior (Comex) estableció que la importación de vehículos tendría como límite las cifras del 2010 menos un 30%, sea esto en monto o en unidades. Una restricción similar se aplicó para los CKD y ambas medidas permanecerán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2014. (DIARIO EL COMERCIO, 2014)

Esta es una de las medidas que ha afectado considerablemente al sector automotriz ya que han tenido que reducir sus importaciones durante este tiempo.

Otra de las medidas impuestas por el Comex desde diciembre del año pasado son las de la resolución 116.

La Resolución 116 establece el control previo de importaciones para 293 partidas arancelarias y la obligatoriedad para presentar un certificado de reconocimiento por parte del Instituto Nacional de Normalización (INEN). Las 293 partidas a las que hace referencia la resolución del Comex contienen alrededor de 1000 productos. Además se emitirán otras reglamentaciones técnicas, como la de los vehículos, que se espera se publique, aproximadamente, en un mes y medio. (DIARIO EL COMERCIO, 2014)

El sector automotriz deberá estar atento a las nuevas resoluciones del Comex y acatar las mismas en el momento oportuno. Se debe tomar en cuenta de que el propósito de estas nuevas regulaciones del gobierno es la creación de industrias dentro del país, es debido a esto que algunas ramas del sector automotriz han comenzado a buscar inversionistas y a capacitarse para la instauración de nuevas industrias.

1.2 Antecedentes Generales de Importadora Jaral Autoparts Cía. Ltda.

La compañía Importadora Jaral Autoparts lleva aproximadamente 25 años en el mercado, importando repuestos y accesorios automotrices para toda marca de vehículos que se encuentran posesionadas en el Ecuador. La empresa está ubicada en la ciudad de Ambato. El año pasado Jaral atravesó el proceso que conlleva transformar a una empresa en una compañía limitada, cambiando su nombre a Importadora Jaral Autoparts Cía. Ltda. e involucrando a cuatro accionistas. La compañía actualmente cuenta con 25 colaboradores que se dividen en labores de oficina, bodega y ventas. A continuación se detalla la información general de la empresa.

1.2.1 Misión y visión.

La misión y visión de la compañía Importadora Jaral Autoparts se actualizó el año pasado para tener un mejor enfoque en las actividades que se realizan diariamente y así poder cumplir con lo que dictamina cada una.

Misión

Satisfacer la demanda de repuestos automotrices a través de importaciones directas de fábricas; ofreciendo productos de calidad, precios competitivos y excelente servicio al cliente antes, durante y después de la venta.

Visión

Situarse entre las primeras 50 compañías a nivel nacional en la importación y distribución de repuestos automotrices hasta el año 2020; fomentando siempre el talento humano, mejorando continuamente los procesos administrativos y con una solidez financiera y tecnológica que permita ofrecer productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente.

1.2.2 Líneas de producto.

La compañía ofrece productos tanto para vehículos livianos como para pesados para las siguientes marcas existentes en el mercado ecuatoriano:

Tabla 6: Marcas de repuestos importados

MARCAS DE VEHICULOS
BMW
CHEVROLET
DAEWOO
DAIHATSU
DELTA
FIAT
FORD
GREAT WALL
GREAT WINGLE
HINO
HONDA
HYUNDAI
ISUZU
KIA
LADA
MAZDA
MERCEDES BENZ
MITSUBISHI
NISSAN
PEUGEOT
RENAULT
SCANIA
SKODA
SUZUKI
TOYOTA
VOLKSWAGEN
VOLVO

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

La línea de productos de la compañía se divide en accesorios (vehículos pesados, livianos, pesados y livianos), encendido, varios carrocería, bus-carrocería, repuestos varios y Scania-Mercedes Benz.

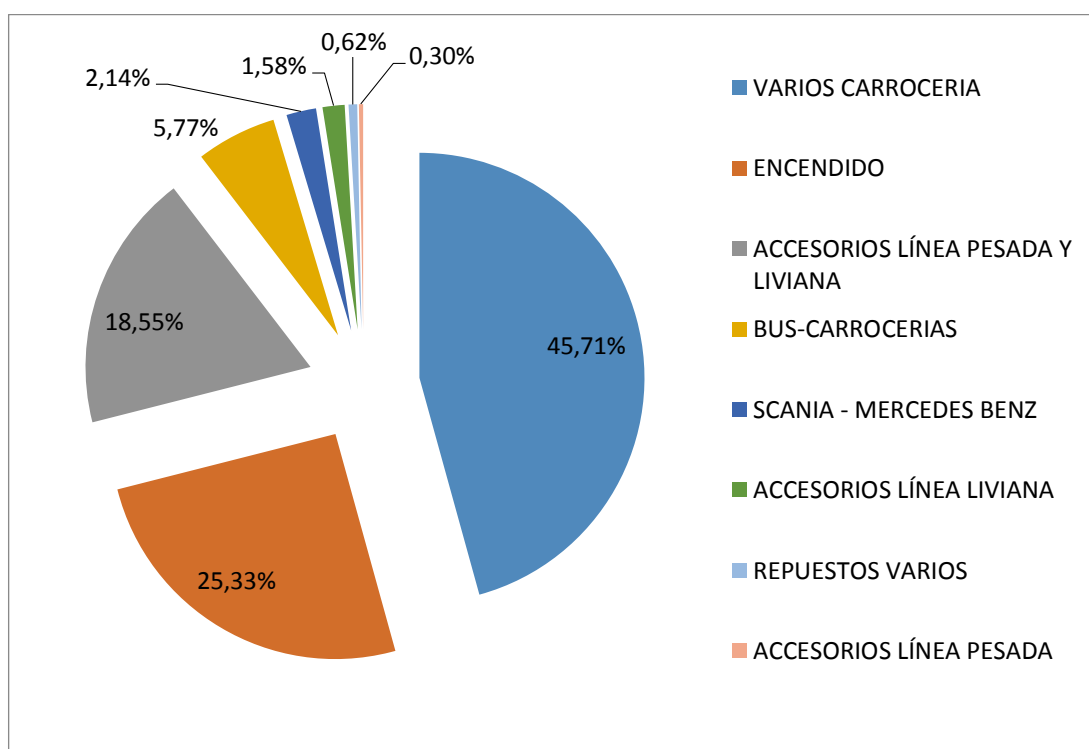
Tabla 7: Líneas de productos Importadora Jaral Autoparts

ACCESORIOS LÍNEA PESADA Y LIVIANA	ACCESORIOS PESADA	LÍNEA	BUS-CARROCERIAS
LUNA POSTERIOR	FARO POSTERIOR		FLUORECENTES
LUNA ESQUINERA	FARO ESQUINERO		LICUADORAS CARROCERIA
LUNA DIRECCIONAL	FARO DIRECCIONAL		PANEL INTERIOR CARROCERIA
LUNA LATERAL	FARO LATERAL		ACCESORIO CARROCERIA
SILVIN UNIVERSAL	FARO NIEBLA		AMORTIGUADOR GAS CARROCERIA
VIDRIO SILVIN	FARO CUCUYA		VARIOS CARROCERIA
NEBLINEROS	VIDRIO CUCUYA		REPUESTOS VARIOS
FARO INTERIOR	CACHO GUARDACHOQUE		LIQUIDOS ADITIVOS
FARO CABINA	TAPAS DIESEL		REPUESTOS VARIOS
FARO UNIVERSAL - STOP	FARO DIESEL		REPUESTOS HINO
FAROS VARIOS	LATAS DIESEL		PERNO TUERCAS RUEDAS
LUNAS VARIOS	EURO DIESEL		CABLES
FAROS LED	SILVINES DIESEL		SCANIA - MERCEDES BENZ
FAROS BRASIL	ACCESORIOS LIVIANA	LÍNEA	ACCESORIOS VARIOS SC-MB
FAROS RN	FAROS RACING		PARTES ELECTRICOS SC-MB
ORGUS	GUARDACHOQUES		PARTES TRANSMISION SC-MB
VENTILADORES	U RADIADOR		PARTES DE MOTOR SC-MB
TAZAS DE SILVIN	DTS		PARTES DE FRENO SC-MB
MASCARILLAS	NIQUILIDO-EMBLEMA		
BISELES	ENCENDIDO		
GUARDAFANGOS	FOCO-BOMBILLO		
GUARDAPOLVOS	CAPSULA-HALOGENO		
RCD	FUSIBLES		
ESPEJO RETROVISOR	CAJA FUSIBLES		
ESPEJO PANORAMICO	PORTA FUSIBLES		
ESPEJO INTERIOR	SOCKETS		
BRAZO DE ESPEJO	BOYA TANQUE		
LINEA KOREA	CEREBRO SWITCH		
ELEVADOR DE VIDRIO	SWITCH PANEL /TECLA		
MANILLA DE VIDRIO	SWITCH VARIOS		
MANILLA INTERIOR	FLASHERS		
MANILLA EXTERIOR	RELAYS		
CILINDRO DE PUERTA	PARTES ELECTRICA		
MANILLA ALADERA UNIVERSAL	PLATINOS		
VARIOS PUERTA	VARIOS CARROCERIA		
BRAZO DE PLUMAS	MOTOR DE PLUMAS		
PLUMA PARABRISAS	ELECTRO-VENTILADOR		
MOLDURA	RESERVORIO DE AGUA		
ACCESORIOS-VARIOS	ANTENAS		
LLAVE DE RUEDAS	PITOS BOCINA		

Fuente: Importadora Jaral Autoparts

En la tabla siete se puede observar los diferentes productos que tiene la compañía, la mayoría de ellos son para vehículos pesados y livianos. La empresa divide su lista de productos en ocho líneas principales y cada una se subdivide en tipos de repuestos o accesorios.

Gráfico 8: Inventario final 2013



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

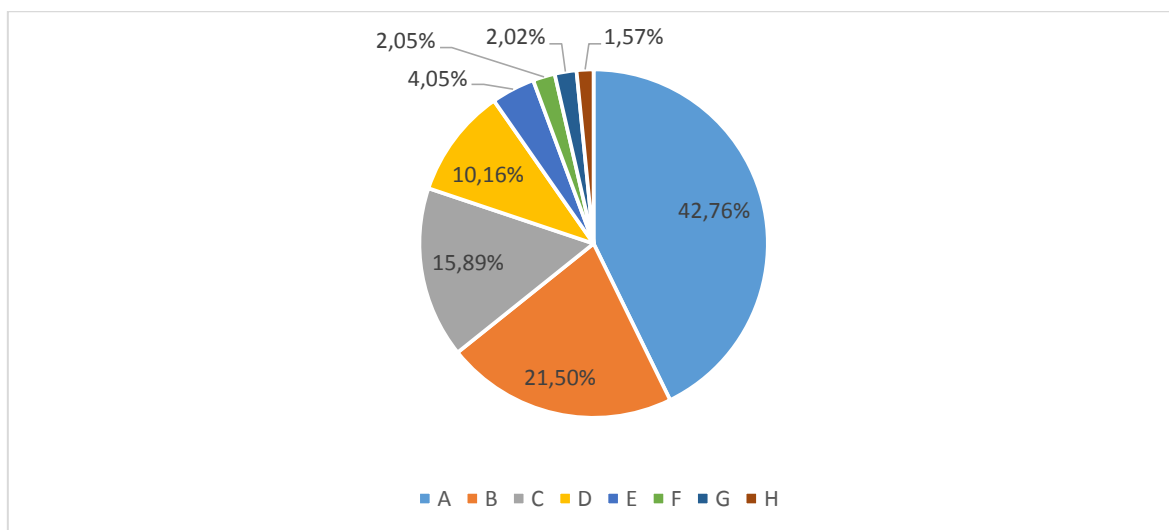
El inventario final del 2013 de la compañía se muestra en el gráfico ocho e indica que en diciembre de dicho año aproximadamente el 90% del

inventario fue de las líneas de producto de: varios carrocería, encendido y accesorios línea pesada y liviana.

1.2.3 Proveedores.

La compañía Importadora Jaral Autoparts se maneja con ocho proveedores que abastecen la bodega durante todo el año. A continuación están dos gráficos que explican las compras hechas a cada proveedor y el país de origen.

Gráfico 9: Compras por Proveedor 2013

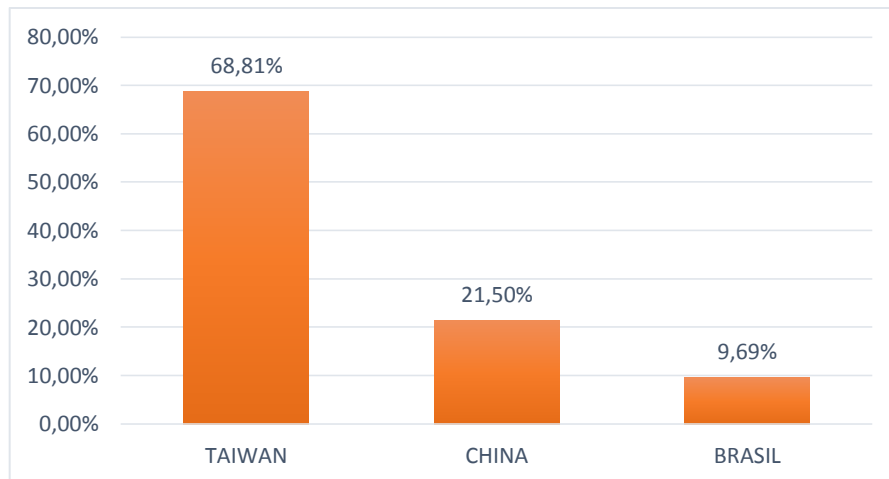


*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

El gráfico nueve muestra el porcentaje las compras realizadas a cada proveedor en el 2013. El proveedor A abastece aproximadamente con el 43%

de productos a la compañía, y junto con los proveedores B y C llegan al 80% de las compras que realizó la importadora durante el año 2013.

Gráfico 10: Compras por País 2013



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

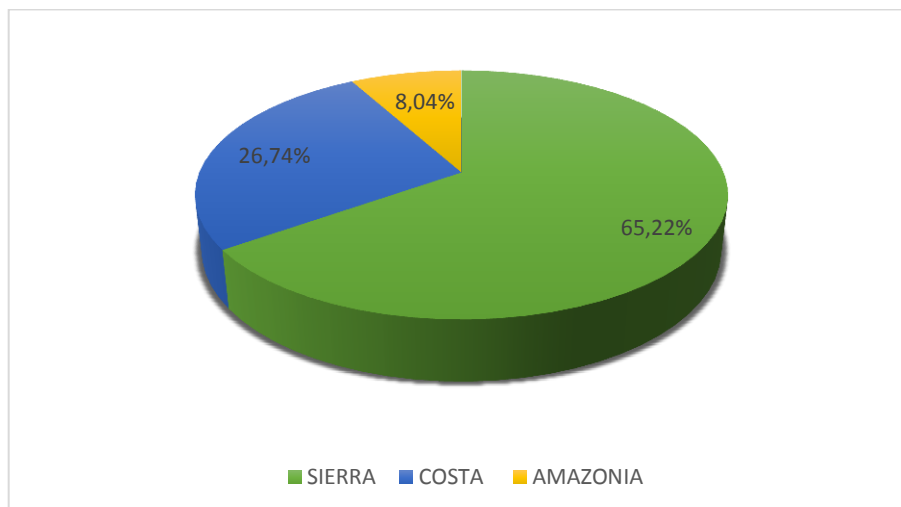
Alrededor del 69% de las compras realizadas a proveedores en el 2013 son de Taiwán, seguido por China con un 21,50% y Brasil con un 9,69%.

Según el jefe de importaciones de la compañía, se está importando un contenedor de 40 pies cada dos meses y se espera que en el 2014 se realice cada mes para ofrecer a sus clientes productos en stock y variados.

1.2.4 Clientes.

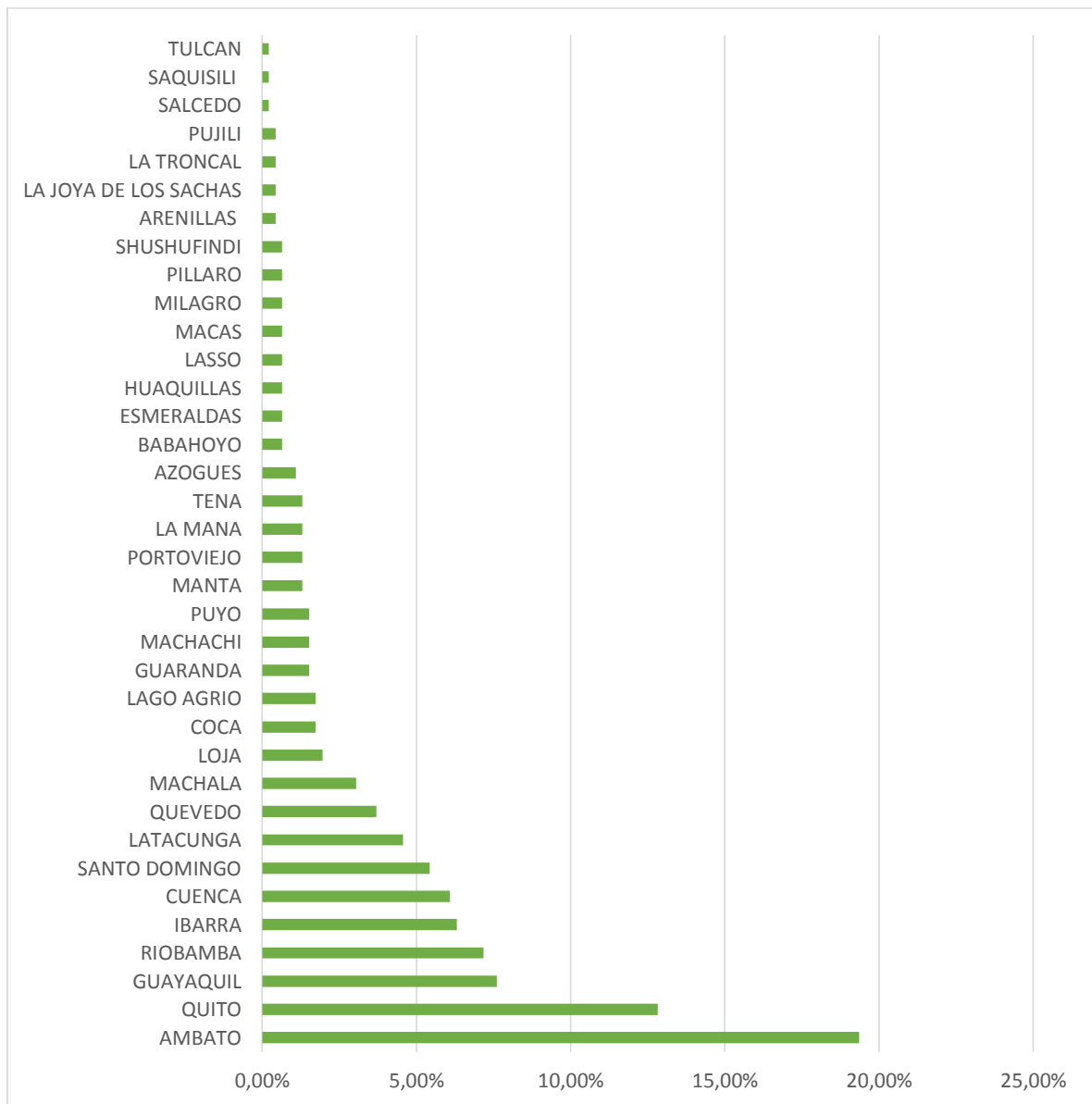
Según la jefa de ventas la empresa tiene en total 460 clientes activos que se distribuyen en 36 ciudades dentro de las tres regiones del Ecuador (Sierra, Costa y Amazonia).

Gráfico 11: Clientes por Región 2013



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

El gráfico once muestra que más del 65% de clientes de la compañía Importadora Jaral Autoparts pertenece a la región Sierra, seguido por la Costa con un 26,74% y Amazonia con un 8,04%.

Gráfico 12: Clientes por Ciudades 2013

Fuente: Importadora Jaral Autoparts

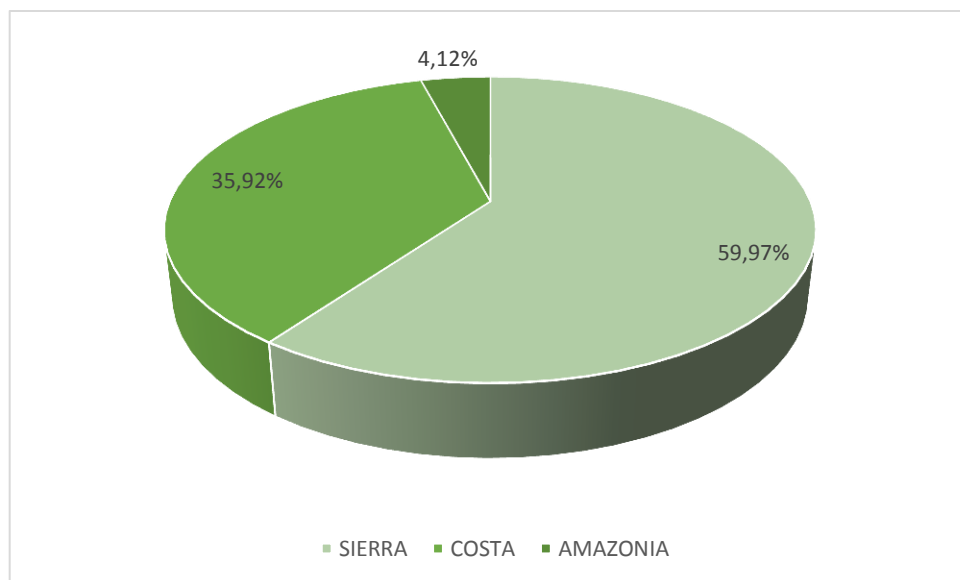
Elaboración: Denise Alvarado

Ambato, Quito, Guayaquil, Riobamba e Ibarra aportan más del 50% de los clientes que tiene Importadora Jaral Autoparts, lo cual confirma que la mayoría de sus consumidores se encuentran en la región Sierra.

1.2.5 Ventas.

La compañía Importadora Jaral Autoparts cerró el 2013 con un decrecimiento en sus ventas del 18,18% respecto al año anterior, según el informe del jefe de ventas. Para el 2014 esperan tener un crecimiento del 10% en sus ventas.

Gráfico 13: Ventas por Región 2013

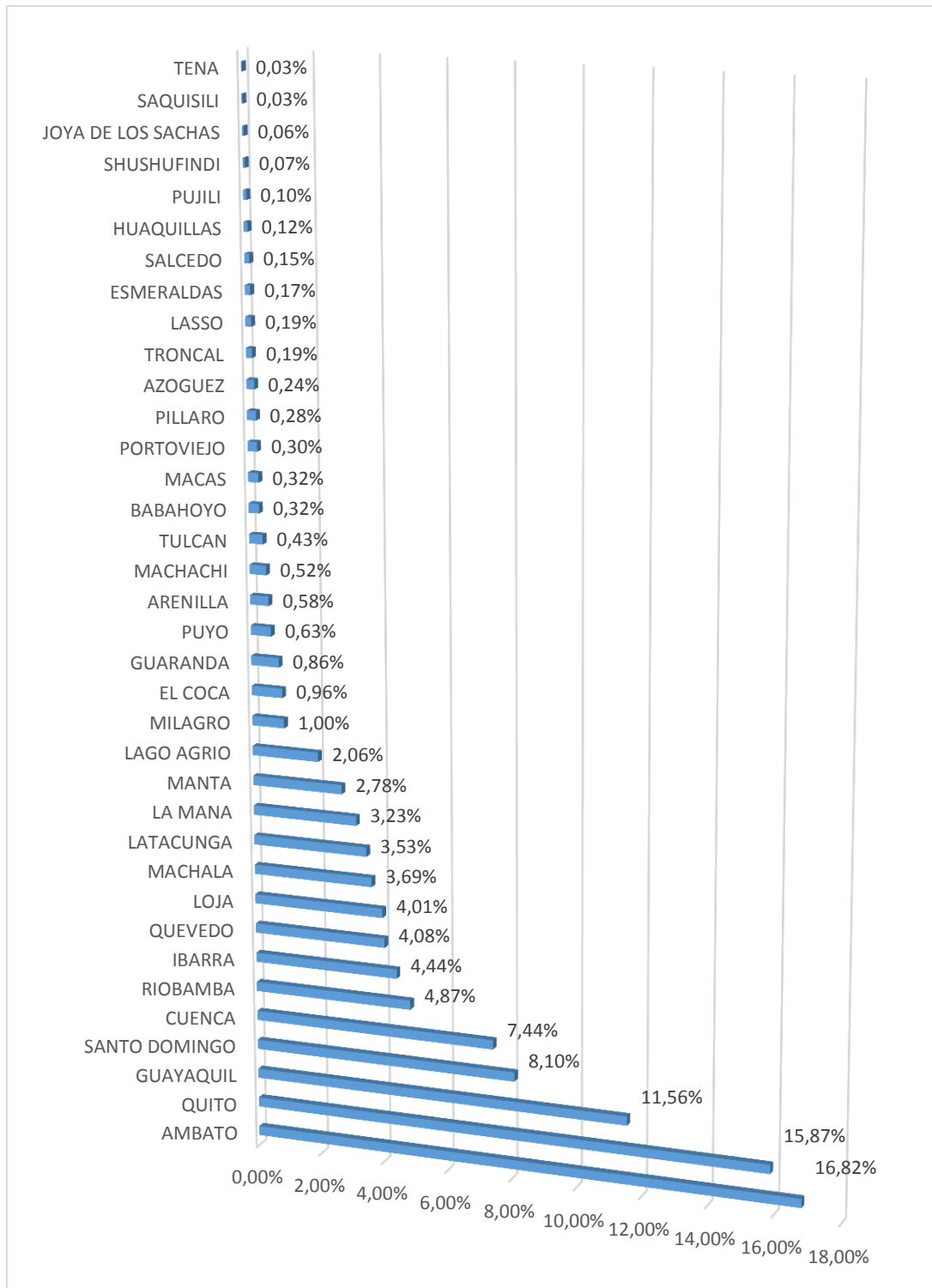


*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

En el 2013 en la región Sierra se ha vendido un 59,97% del total de ingresos de la compañía, seguido por la Costa y Amazonia que juntos alcanzan un

40% del total de ventas. Se vuelve a comprobar que el mejor sector para la empresa es la Sierra.

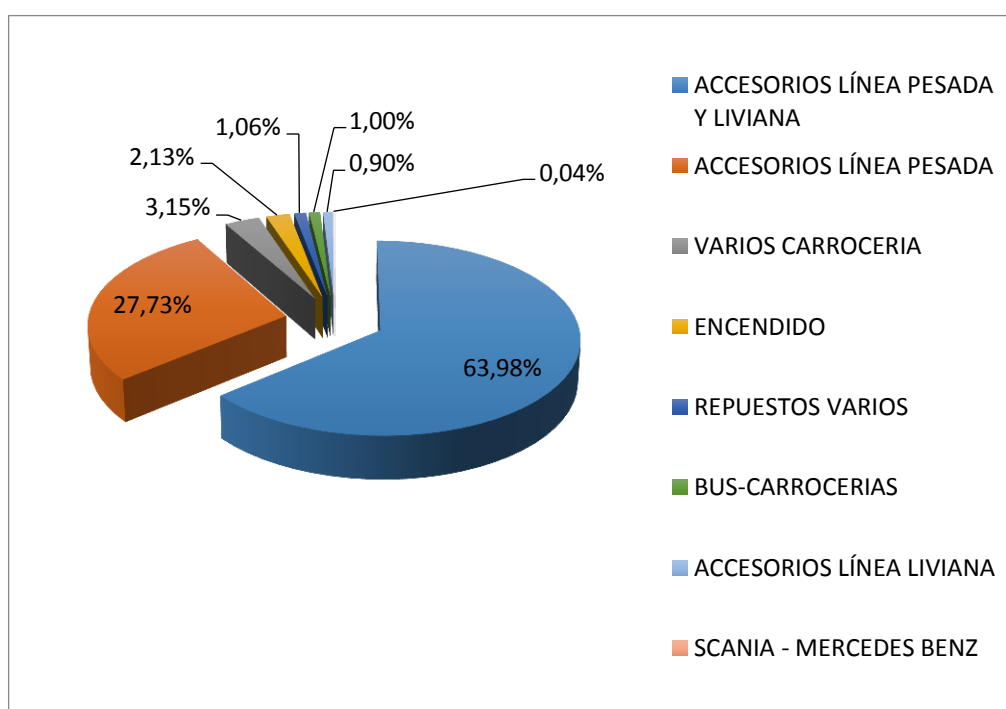
Gráfico 14: Venta por Ciudades 2013



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

Cerca del 60% de las ventas totales para el 2013 pertenecen a las ciudades de Ambato, Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Cuenca. De las treinta y seis ciudades donde hay clientes activos, veinte y uno de ellas no llegan a aportar ni el 1% de las ventas totales del 2013.

Gráfico 15: Ventas por línea de producto 2013



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

Alrededor del 90% de las ventas del 2013 de la compañía Importadora Jaral Autoparts fueron de las líneas de productos: accesorios línea pesada y liviana y accesorios línea pesada; por lo tanto las seis otras líneas de productos no constituyen ni el 10% de las ventas totales del año 2013.

CAPÍTULO 2

El capítulo dos explica la parte teórica que se aplicará en el presente trabajo para diseñar un sistema de gestión por procesos para la compañía Importadora Jaral Autoparts que la convierta en una empresa más eficaz y eficiente.

2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para entender lo que es un sistema de gestión de calidad, primero hay que conocer el concepto de calidad dentro de una organización. "Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor." (ELIAS, 2011). Para poder cumplir con todas las características que representa la calidad en los consumidores, las empresas y organizaciones se enfocan en aplicar un sistema de gestión de calidad, este sistema permite a las empresas establecer una serie de normas y medidas que aseguren la calidad en los productos y servicios que ofrecen. Un sistema de gestión de calidad puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa y a distintas áreas de la misma. Los beneficios de aplicar este sistema a una empresa son la reducción de rechazos o incidencias en producción o ventas, aumento de la productividad, mayor compromiso con los requisitos del cliente y la mejora continua (EUROPEAN QUALITY ASSURANCE, 2014).

Hablar de un sistema de gestión de calidad es hablar de las normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización) 9001:2008. "La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios." (NORMAS 9000, 2014). Estas normas pueden aplicarse a todo tipo de organización que desee tener las siguientes ventajas:

- La satisfacción del cliente - a través de la entrega de productos que cumplan con los requisitos que establecieron.
- Reducción de costes - mediante la mejora continua en los procesos y la consiguiente eficacia operativa resultante.
- Mejora en las relaciones entre las partes interesadas - incluyendo personal, clientes y proveedores.
- Conformidad legal - a través de la comprensión de cómo afecta el impacto de los requisitos legales y reglamentarios en la organización y sus clientes.
- Mejora en la gestión de los riesgos - a través de una mayor consistencia y trazabilidad de los productos y servicios.
- Credenciales de negocio demostrables - verificación independiente frente a las normas reconocidas.
- Posibilidad de obtener más negocios - en particular cuando las especificaciones de adquisición requieren de certificación como condición para el suministro. (NQA, 2014)

Los principios de gestión en los que se basa la ISO 9001:2008, útiles para cualquier empresa, son la organización centrada en el cliente, el liderazgo, la participación de los empleados, el enfoque basado en procesos, el enfoque de un sistema para la gestión, la mejora continua, la toma de decisiones basada en hechos y relaciones ventajosas con el proveedor (NQA, 2014).

El enfoque basado en procesos que requiere esta norma es para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad; para lograr esto, se necesita determinar las actividades de los procesos y como se relacionan entre sí para obtener el resultado final ya sea un producto o servicio. Una de las mayores ventajas de dar un enfoque basado en procesos es que se puede controlar y evaluar todas las actividades ya sea en conjunto o individualmente. Cuando se utiliza este enfoque en un sistema de gestión de calidad se debe tomar en cuenta "la comprensión y cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas." (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2008).

Figura 1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma Internacional ISO 9001

La figura uno muestra un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, en el cual los clientes forman una parte fundamental tanto al inicio para receptar sus requerimientos y al final para medir su satisfacción. Con este modelo la empresa puede tener una mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Las empresas que desean obtener el certificado ISO deben cumplir con todos los requisitos impuestos por la norma y pasar por un proceso de evaluación para finalmente adquirir su certificado.

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1 Introducción a la gestión por procesos.

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar [...] (J.CARRASCO, 2009)

Es muy importante que la empresa diseñe un sistema de gestión por procesos ya que al hacerlo optimiza el uso de recursos, reduce los costos operativos y de gestión, orienta la empresa hacia los clientes y objetivos, aporta una organización global de la organización, desarrolla ventajas competitivas, permite la toma de decisiones eficaces y la autoevaluación de cada proceso, y proporciona la estructura funcional a la empresa (PEREZ, 2012).

2.2.2 Mapa de procesos.

Para un mayor control y entendimiento de los procesos, la compañía debe realizar un mapa de procesos, que es una herramienta que la empresa puede utilizar para comprender mejor cuáles son sus actividades y quienes son responsables de las mismas.

“El mapa de procesos ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta para comunicar el enfoque al proceso además de mostrar las interacciones más importantes.” (PEREZ, 2012).

Un mapa de procesos ayuda a tener una mejor visualización del trabajo que se realiza en cada actividad de una empresa y permite percatarse de tareas que afectan positiva o negativamente en un proceso. De igual forma un mapa de procesos indica la tarea, persona asignada, valor y contribución de la tarea y la relación que tiene con otras actividades de un proceso. Los mapas de procesos son útiles ya que ayudan a observar las actividades que se realizan a cabo, analizar si se necesita un cambio para su mejor funcionamiento y establecer indicadores de resultados; de igual forma sirve para guiar a nuevos empleados en las actividades que deberán realizar (MAHECHA, 2012).

Al culminar de diseñar el mapa de procesos de la compañía Importadora Jaral Autoparts, se procederá a detallar cada proceso y sus actividades, para esto se utilizarán flujogramas.

Un flujograma es una representación gráfica secuencial de todas las actividades o pasos que se realizan en un proceso determinado. “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.” (CHIAVENATO, 1993).

Los flujogramas son fundamentales en una empresa ya que permiten la visualización rápida y comprensible de cualquier proceso que se lleva a cabo en las áreas de la organización. De igual manera permite realizar mejoras al procedimiento que obtendrán un mejor resultado y también determinar si las personas encargadas están con exceso de trabajo o no (CHIAVENATO, 1993).

Según Chiavenato (1993), existen tres tipos de flujogramas:

1. Diagrama de flujo vertical: Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En las columnas verticales están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido. El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o

procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

2. Diagrama de flujo horizontal: Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; se utiliza los mismos símbolos que el vertical.
3. Diagrama de flujo de bloques: Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

Figura 2: Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: ANSI (American National Standards Institute)

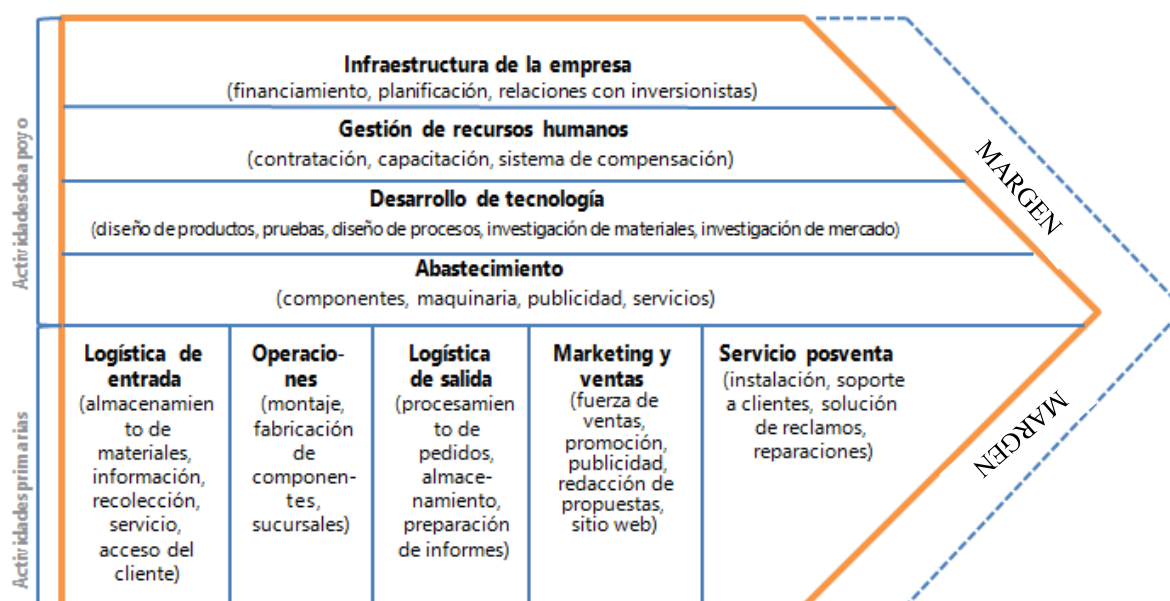
La figura dos muestra los símbolos que generalmente se utilizan en un flujograma. El propósito de estos símbolos es resumir un proceso, cada símbolo tiene su propio significado dentro del flujograma que permite una lectura rápida y entendible del mismo.

2.2.3 Cadena de valor.

Tras haber acabado el diseño de un sistema de gestión por procesos para la compañía Importadora Jaral Autoparts, se implementarán los procesos de la cadena de valor de la misma.

La cadena de valor permite realizar un análisis de las actividades primarias de la empresa y de esta manera poder cambiar o mejorar aquellas actividades que no agregan valor a la empresa. Se define valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (Porter, 1987).

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). (WEB Y EMPRESAS, 2012)

Figura 3: Cadena de Valor

Fuente: Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1985.

La cadena de valor divide a las actividades de la empresa en actividades primarias y en actividades de apoyo, como lo podemos ver en la figura tres. Las actividades primarias tienen que ver con la producción y comercialización del bien o servicio que ofrece la empresa, estas actividades se dividen en logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio postventa.

1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su

producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. (WEB Y EMPRESAS, 2012)

Las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, sirven de apoyo a las actividades primarias y generan valor al bien o servicio final, estas actividades son la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el abastecimiento.

Implementando la cadena de valor la compañía Importadora Jaral Autoparts tendrá una mejor visualización de sus actividades generadoras de valor, lo cual le permitirá tomar decisiones más acertadas para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

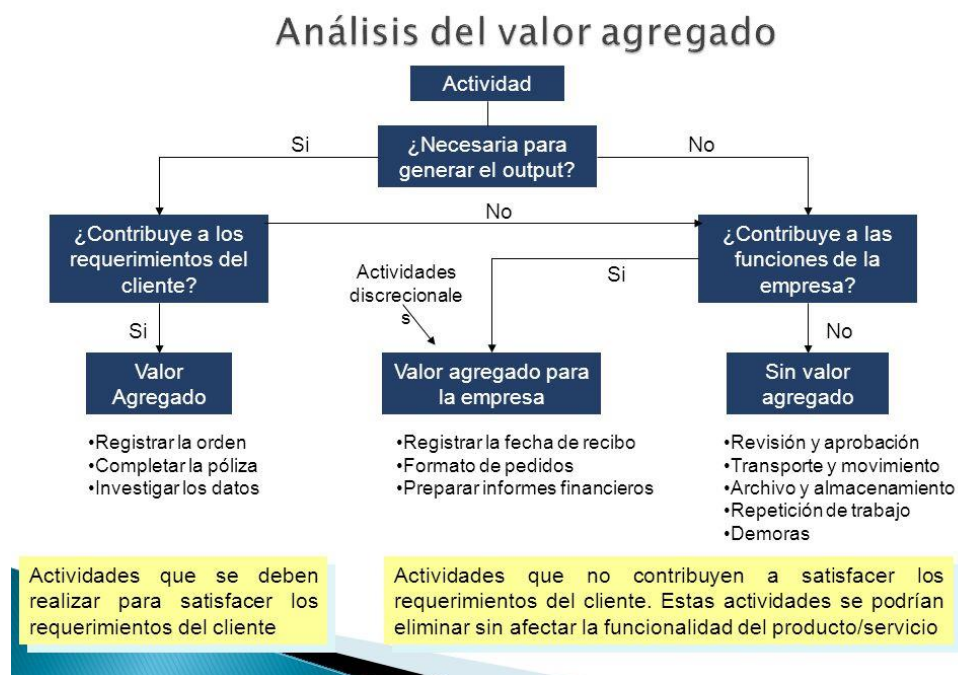
2.2.4 Análisis de valor agregado

El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos, su objetivo es optimizar los procedimientos que aportan valor y minimizar los procedimientos que no aportan ninguno, por lo tanto, se pueden identificar las siguientes actividades:

- VAC: Actividades de valor agregado para el cliente. Son las actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.
- VAE: Actividades de valor agregado para la empresa. son las actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

- SVA: Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor agregado tanto al cliente como a la organización. Estas pueden ser de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo. (TRISCHLER, 1998)

Figura 4: Análisis del valor agregado



Fuente: (HARRINGTON, 1996)

La figura muestra cómo hay que realizar el análisis de valor agregado para determinar si una actividad agrega valor al cliente, a la empresa o a ninguno.

2.2.5 Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión permiten a la empresa determinar la eficiencia y eficacia de un proceso en particular para luego decidir si necesita de algún cambio para mejorar su resultado.

Los indicadores de gestión:

- Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. (J. CAMEJO, 2012)

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento

o el desempeño de toda una organización o una de sus partes:

gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (LORINO, 1993)

Los indicadores de gestión deben ser medibles, entendibles y controlables para que aporten de mejor manera a la organización. Para el trabajo propuesto se tomará en cuenta algunos tipos de indicadores como:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de proceso
- Indicadores de resultado
- Indicadores de demanda

Indicadores de eficiencia.

Los indicadores de eficiencia permiten a la empresa analizar el tiempo que se toma en realizar un proceso o actividad, lo cual permite tomar decisiones a futuro que optimicen el tiempo de ejecución del proceso con los mismos resultados o inclusive con mejores.

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de proceso.

Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (nos reflejan el cómo se hacen las cosas).

Indicadores de resultado.

Miden los resultados finales de las actividades asistenciales, es decir, lo que le pasa (o no le pasa) a un cliente después de haberle hecho (o no haberle hecho) algo. Informan por tanto de la calidad y capacidad técnica y

resolutiva del servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado).

Indicadores de demanda.

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio (por

ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año). Estos

valores tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la

actividad del centro con otros servicios similares. (SALGUERO, 2006)

La periodicidad con la se debe medir los indicadores, depende de la actividad y de la persona a quien llegue esta información. Los indicadores deben tener una frecuencia de medición para su presentación.

2.2.6 Matriz de decisión

La matriz de decisión es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios. La matriz permite considerar varios criterios para tomar una decisión acertada y conveniente para todos. Los criterios son evaluados de acuerdo a la importancia que tengan en

la toma de decisiones, las personas que están involucradas o que tienen mayor autoridad son las que denominan el valor de los criterios. La matriz consiste en la especificación del valor de cada criterio para que al final aquel con mayor puntuación sea electo. (AITECO CONSULTORES)

2.2.7 Prueba piloto

Una prueba piloto es una puesta en práctica de un experimento tendiente a considerar las posibilidades de un determinado desarrollo posterior. Puede entenderse también como una primera puesta en escena de un determinado proyecto con la intención de considerar las facilidades de implementación. La prueba piloto se usa en innumerables contextos como una forma de limitar efectos negativos, pérdidas económicas, recursos, tiempo, etc. Si la susodicha prueba tiene consecuencias positivas, entonces se procederá a proseguir con el proyecto; caso contrario, se lo dejará de lado o se lo modificará para tornarlo viable. En cualquier caso, la prueba funcionará como un primer paso para conseguir información pertinente. (DEFINICION.MX)

La prueba piloto permite determinar con antelación si un proyecto o idea va a dar los resultados deseados, así como también de realizar cambios a la propuesta para poder alcanzar los objetivos planteados. La prueba piloto se la puede realizar en tres fases que son: de preparación, ejecución y resultados. La fase de preparación, como su nombre lo indica, arregla todos los recursos

necesarios para poder realizar el proyecto. En la fase de ejecución se lleva a cabo el proyecto como estaba establecido. Y por último en la fase de resultados se analiza si se han alcanzado las metas propuestas y se puede realizar algún cambio para alcanzarlas. (Social, 2011)

CAPÍTULO 3

En el presente capítulo se realiza el levantamiento de información de todos los procesos de la compañía Importadora Jaral Autoparts por medio de mapas de procesos, comenzando por su cadena de valor para posteriormente determinar qué proceso necesita un rediseño para mejorar su eficiencia.

3.1 CADENA DE VALOR IMPORTADORA JARAL AUTOPARTS

La cadena de valor es una herramienta de vital importancia para cualquier empresa, como se mencionó anteriormente, es por esto que el desarrollo de la cadena de valor de la compañía Importadora Jaral Autoparts permitirá un mayor entendimiento de los procesos que aportan valor a la empresa.

Ya determinado los procesos generadores de valor y los procesos de apoyo, la cadena de valor de la compañía Importadora Jaral Autoparts quedaría de la siguiente forma:

Figura 5: Cadena de valor Importadora Jaral Autoparts



*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

3.1.1 Procesos generadores de valor


Luego de investigar los procesos generadores de valor de la empresa se determinó que son los siguientes:

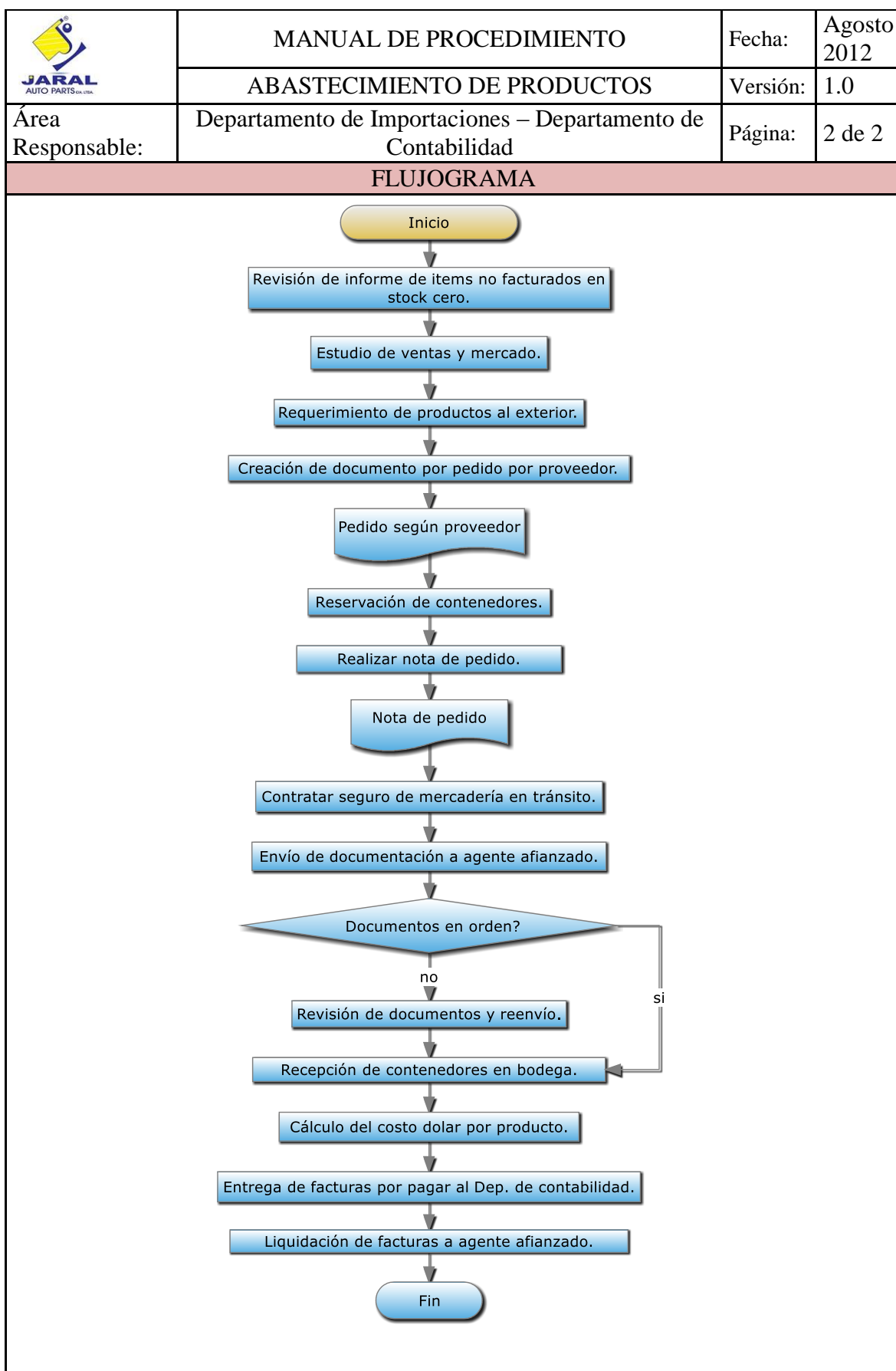
- a) Abastecimiento de productos
- b) Almacenamiento de productos
- c) Ejecución de ventas
- d) Servicio postventa

A continuación se detalla el manual de procedimientos de los procesos generadores de valor de la compañía Importadora Jaral Autoparts realizado en agosto del 2012.

a) Abastecimiento de productos

Tabla 8: Manual de procedimientos - Abastecimiento de Productos


	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Fecha:	Agosto 2012
	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	Versión:	1.0
Área Responsable:	Departamento de Importaciones – Departamento de Contabilidad	Página:	1 de 2
Alcance:	El proceso es del abastecimiento de productos de la mercadería del giro del negocio, que se importa del exterior.		
Objetivo:	Dar seguimiento al cumplimiento de los procesos de importaciones, desde la orden de compra hasta el ingreso del producto a bodega, manteniendo el control directo sobre el status de los embarques, la negociación con el mejor costo de importación y de acuerdo a las políticas de la empresa.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD		
1	Requerimiento de productos al exterior.		
2	Abrir carpeta por pedido de proveedor del exterior.		
3	Reservar contenedores.		
4	Realizar nota de pedido de proveedores en Excel de la mercadería a solicitar al exterior.		
5	Seguro de mercadería en tránsito.		
6	Envío de documentación a agente afianzado y trámites de desaduanización.		
7	Recepción de contenedores en bodega.		
8	Cálculo del costo dólar.		
9	Entrega de documentos por pagar.		
10	Liquidación de factura a agente afianzado.		

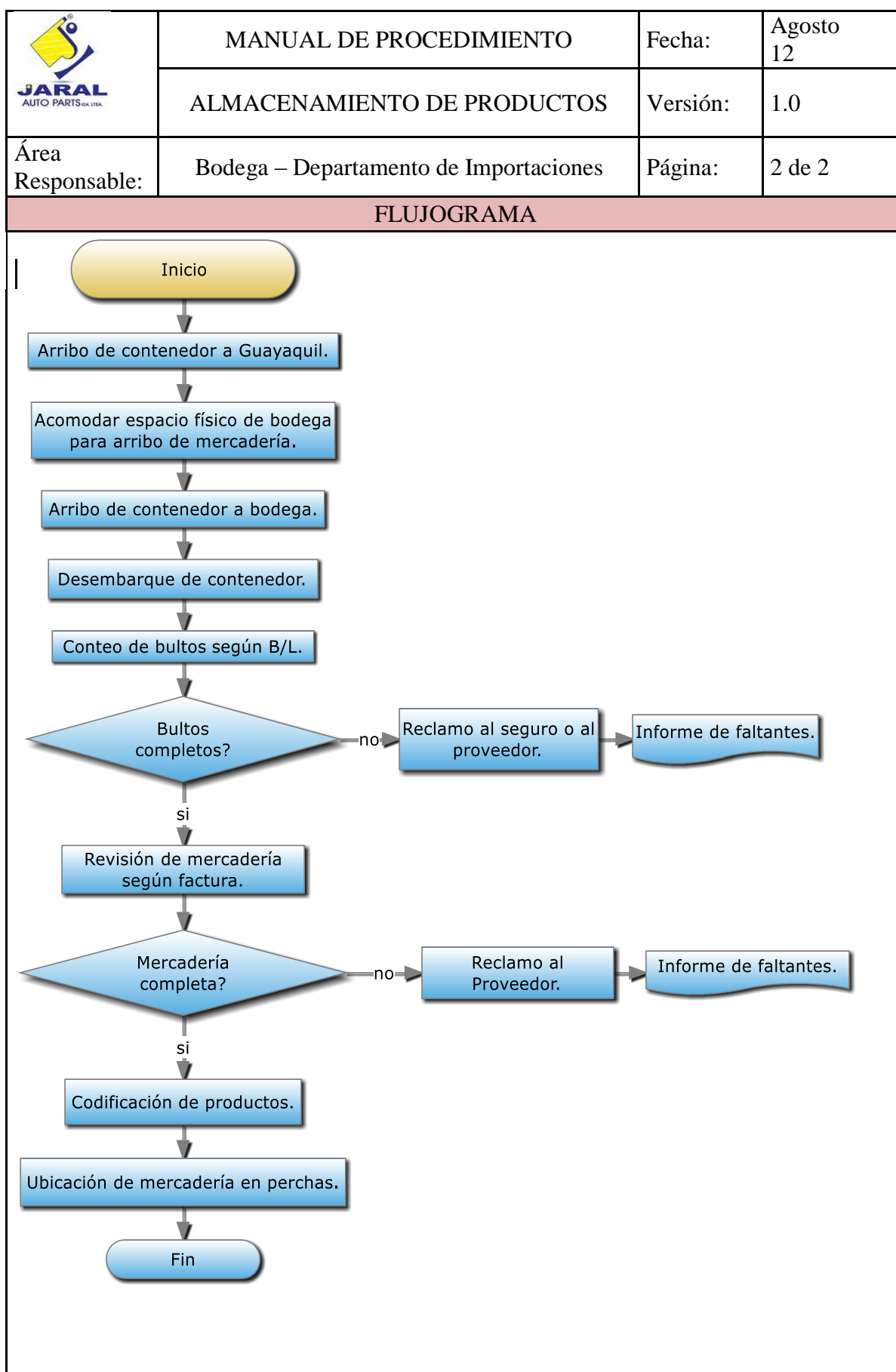


Fuente: Importadora Jaral Autoparts

b) Almacenamiento de productos


Tabla 9: Manual de procedimientos - Almacenamiento de Productos

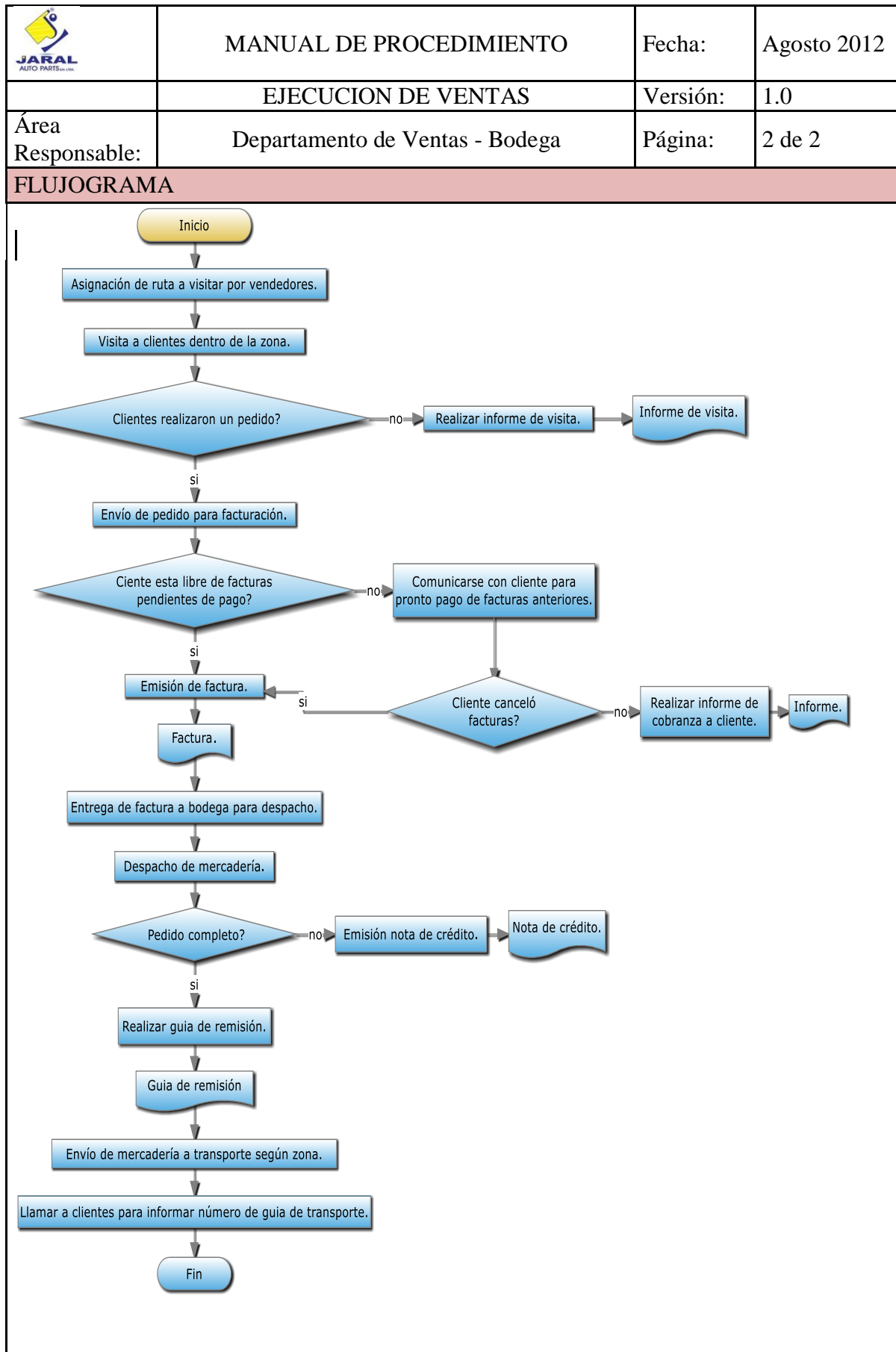
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Fecha:	Agosto 2012
	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	Versión:	1.0
Área Responsable:	Bodega – Departamento de Importaciones	Página:	1 de 2
Alcance:	El proceso de almacenamiento de productos, se refiere a las actividades que se realizan cuando la mercadería va a arribar desde Guayaquil a la bodega en Ambato.		
Objetivo:	Controlar todas las actividades relacionadas con el almacenamiento de la mercadería en la bodega, de igual forma responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; contabilizar las existencias en bodega de todos y cada uno de los artículos/productos y su ubicación.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD		
1	Realizar espacio físico para el arribo de mercaderías.		
2	Desembarque de contenedores.		
3	Contabilización de bultos del contenedor según Bill of Lading.		
4	Revisión de mercaderías que viene en contenedor según factura.		
5	Codificación de los productos a emperchar.		
6	Ubicación y organización de las mercaderías en perchas.		



Fuente: Importadora Jaral Autoparts

c) Ejecución de ventas


	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Fecha:	Agosto 2012
	EJECUCION DE VENTAS	Versión:	1.0
Área Responsable:	Departamento de Ventas - Bodega	Página:	1 de 2
Alcance:	El proceso de ejecución de ventas describe las actividades que se llevan a cabo en la venta y despacho de mercadería en distintas ciudades del país.		
Objetivo:	Dar seguimiento a las visitas de los vendedores a los distintos clientes, verificar crédito de los clientes y despachar correctamente los productos y sus cantidades.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD		
1	Vendedor se desplaza a la zona de acuerdo a la ruta asignada.		
2	Atención personalizada a clientes, trabajando con el catálogo y la lista de precios como herramientas de apoyo.		
3	Realizar la nota de pedido de la venta realizada para su facturación.		
4	Autorización de notas de pedidos de clientes.		
5	Digitar en el sistema notas de pedido para la emisión de facturas.		
6	Entrega de ejemplar (factura bodega) para el despacho de mercadería para los diferentes clientes.		
7	Despacho de pedido según cantidades y descripciones.		
8	Realizar n/c si se encuentra alguna novedad en despacho.		
9	Registro en comprobante pre impreso de despacho de mercadería según ejemplar de factura de bodega la cantidad de bultos.		
10	Transportar las mercaderías hasta donde los clientes de la localidad así como también a los diferentes transportes, y al punto de venta.		
11	Llamar a clientes a informar número de guía de despacho.		

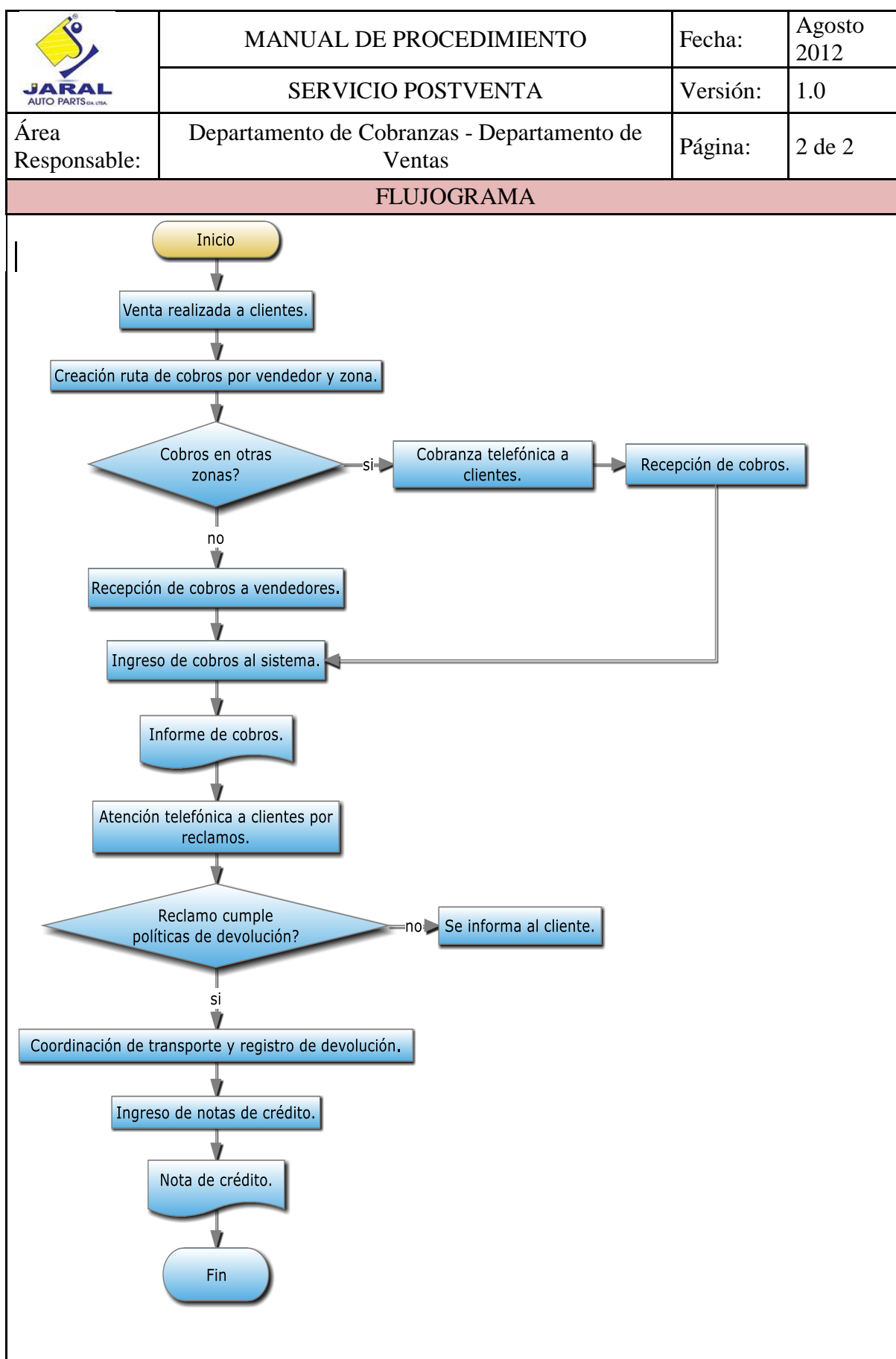


Fuente: Importadora Jaral Autoparts

d) Servicio Postventa

Tabla 10: Manual de procedimientos - Servicio Postventa

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Fecha:	Agosto 2012
	SERVICIO POSTVENTA	Versión:	1.0
Área Responsable:	Departamento de Cobranzas - Departamento de Ventas	Página:	1 de 2
Alcance:	El proceso de servicio postventa se realiza la gestión de cobros y devoluciones de las ventas realizadas a nivel nacional.		
Objetivo:	Controlar la cartera de los clientes y resolver cualquier reclamo por parte de los mismos.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
PASO	ACTIVIDAD		
1	Realizar Ruta de Cobros para gestión de cobranza.		
2	Gestión telefónica de cobranza.		
3	Recepción de cobranza a vendedores.		
4	Ingreso de Cobranza al sistema.		
5	Atención telefónica de clientes por novedades en facturación y despachos.		
6	Coordinación con transportista para el retiro de devoluciones y posteriormente registrarlas.		
7	Ingreso Notas de Crédito internas y externas al Sistema.		



3.1.2 Procesos de soporte

Los procesos de soporte son aquello que ayudan a que los procesos generadores de valor se cumplan a cabalidad. Importadora Jaral Autoparts tiene los siguientes procesos de soporte hasta el momento:

- a) Gestión administrativa
- b) Gestión de compras
- c) Gestión del talento humano
- d) Gestión de sistemas de información

A continuación veremos los subprocesos de los procesos de soporte de Importadora Jaral Autoparts.

1. Gestión administrativa

Dentro de la gestión administrativa de la empresa se realiza el planteamiento de objetivos y metas para después llevar a cabo un plan estratégico que permita el cumplimiento de estas, de igual manera se hace el presupuesto financiero para lograr dichos objetivos.

2. Gestión de compras

Para poder importar mercadería la compañía Importadora Jaral Autoparts realiza un estudio del mercado, de inventario, de presupuesto y de proveedores antes de realizar una orden de compra; todo esto con el objetivo de que la mercadería nueva rote durante todo el año.

3. Gestión del talento humano

Importadora Jaral Autoparts realiza el proceso de selección de personal tratando siempre de contratar personas que vayan acorde a los valores de la empresa y que estén dispuestos a trabajar por los objetivos de la misma. De igual forma la compañía se preocupa de cumplir con todos los reglamentos impuestos por las distintas autoridades competentes.

4. Gestión de sistemas de información

La empresa tiene su propio sistema de información que le permite realizar todas las actividades diarias. Este sistema también permite sacar reportes de ventas, clientes y productos, de acuerdo a la necesidad del momento, que permiten tomar decisiones oportunas.

3.2 SELECCIÓN DE UN PROCESO GENERADOR DE VALOR PARA REDISEÑO

Para la selección de un proceso de la cadena de valor de la compañía Importadora Jaral Autoparts, que después será rediseñado, se utilizará una matriz de decisión que permitirá escoger la mejor opción.

Los criterios tomados en cuenta para la creación de la matriz de decisión son los siguientes:

- a. Acceso directo para realizar la implementación.- con este criterio se determina si existe la autorización pertinente para realizar los cambios en uno de los procesos de cadena de valor y si se puede obtener acceso directo a toda la información para poder realizar las modificaciones.
- b. Mayor impacto en resultados.- el propósito del criterio es encontrar en que proceso generador de valor tendrá mayor impacto en los resultados después de haber realizado la implementación.
- c. Tiempo de implementación.- se busca que la implementación del proceso sea lo más rápido posible y que de igual manera arroje resultados en corto tiempo.
- d. Dificultad en la implementación.- el criterio se basa en encontrar la opción que permita realizar la implementación con los recursos menos posibles y que no afecte de a otros procesos de forma negativa.

- e. Costos de la implementación.- el proceso que tenga los costos de implementación más bajos será el más favorable para realizar la modificación.
- f. Talento humano capacitado.- para el rediseño e implementación de un proceso se necesitará que el personal a cargo se encuentre con las habilidades y capacidad para hacerlo posible.

Como primer paso para realizar la matriz de decisión, se ha puesto los criterios y los procesos de la cadena de valor un puntaje de 0 a 3, siendo cero el menos favorable y 3 el más favorable. Los procesos generadores de valor están expresados de la A hasta la D de la siguiente manera:

- A.) Abastecimiento de productos
- B.) Almacenamiento de productos
- C.) Ejecución de ventas
- D.) Servicio postventa

Ahora se procede a dar un peso en porcentajes a cada criterio, para obtener la valoración ponderada y elegir la mejor opción. El peso que se dará a cada proceso será en porcentajes siendo el mayor el más importante y el que tenga menor porcentaje el menos relevante, y todos los pesos deberán sumar 100%.

Tabla 11: Matriz de decisión con valoración ponderada

MATRIZ DE DECISION									
Criterios	Peso de cada criterio	PUNTAJE PARA CADA PROCESO							
		A		B		C		D	
1. Acceso directo para realizar la implem.	20%	0	0,0	2	0,4	3	0,6	3	0,6
2. Mayor impacto en resultados	20%	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
3. Tiempo de implementación	25%	0	0,0	2	0,5	3	0,8	2	0,5
4. Dificultad en la implementación	15%	0	0,0	1	0,2	3	0,5	2	0,3
5. Costos de la implementación	10%	0	0,0	2	0,2	2	0,2	2	0,2
6. Talento humano capacitado	10%	1	0,1	1	0,1	2	0,2	0	0,0
TOTAL	100,00%		0,5		2,0		2,8		2,0

Fuente: Importadora Jaral Autoparts

Elaboración: Denise Alvarado

Luego de realizar la matriz de decisión, se puede observar que el proceso que ha recibido un mayor puntaje total después de la evaluación es el C que corresponde al proceso de Ejecución de ventas que obtuvo 2,8 puntos, seguido por el procesos D que es Servicio postventa con un puntaje de 2 y el proceso de Almacenamiento de productos con un el mismo puntaje, y por último el proceso de Abastecimiento de productos con un total de 0,5 puntos.

Con este resultado se procederá ahora a realizar la evaluación del proceso actual de Ejecución de ventas para posteriormente realizar su rediseño e implementación.

3.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO EJECUCIÓN DE VENTAS

Se procede a realizar el análisis de valor agregado del proceso de la cadena de valor “Ejecución de ventas” y determinar el índice de valor agregado. Para realizar el análisis se necesita identificar si una actividad es de: valor agregado cliente, valor agregado empresa, preparación, espera, movimiento, inspección o archivo. Luego de clasificar las actividades se determinan sus tiempos para posteriormente obtener el índice de valor agregado.

Tabla 11: Análisis de Valor Agregado- Ejecución de ventas (a un cliente de provincia)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Ejecución de ventas										
No.	VAC	VAE	SIN VALOR AGREGADO					Actividad	Tiempos efectivos (en min.)	Costo (en dólares)
			P	E	M	I	A			
1					x			Vendedor se desplaza a la zona de acuerdo a la ruta asignada.	30	2,10
2	x							Atención personalizada a clientes, trabajando con el catálogo y la lista de precios como herramientas de apoyo.	60	4,31
3			x					Realizar la nota de pedido de la venta realizada para su facturación.	15	1,08
4							x	Autorización de notas de pedidos de clientes.	35	2,19
5		x						Digitar en el sistema notas de pedido para la emisión de facturas.	15	0,56
6					x			Entrega de ejemplar (factura bodega) para el despacho de mercadería para los diferentes clientes.	10	0,38
7		x						Despacho de pedido según cantidades y descripciones.	60	2,21
8	x							Realizar n/c si se encuentra alguna novedad en despacho.	15	0,56
9		x						Registro en comprobante pre impreso de despacho de mercadería según ejemplar de factura de bodega la cantidad de bultos.	15	0,56
10	x							Transportar las mercaderías hasta donde los clientes de la localidad así como también a los diferentes transportes, y al punto de venta.	20	1,60
11	x							Llamar a clientes a informar número de guía de despacho.	5	0,21
Totales									280	15,77

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL			
		No.	Tiempo	%	Costo
VAC	Valor Agregado Cliente	4	100	35,71	6,68
VAE	Valor Agregado Empresa	3	90	32,14	3,34
P	Preparación	1	15	5,36	1,08
E	Espera	0	0		
M	Movimiento	2	40	14,29	2,48
I	Inspección	1	35	12,50	2,19
A	Archivo	0	0		
T	Total		280	100	15,77
TVA	Tiempo Valor Agregado		190		
IVA	Índice de Valor Agregado		67,86%		

Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado

Luego de realizar el respectivo análisis de valor agregado se obtuvo un índice de valor agregado del 67,86%, lo cual indica que el proceso no es efectivo actualmente. Para que un proceso sea efectivo el índice de valor agregado debe ser superior o igual al 75%. El costo del proceso ejecución de ventas es de 15,77 dólares.

3.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO EJECUCIÓN DE VENTAS

Para la propuesta de mejora para el proceso ejecución de ventas, se toma en cuenta las sugerencias de las personas que se involucran directamente con el funcionamiento del proceso para agilizar la mejora del mismo y que su resultado sea favorable. Ahora que se ejecutó el análisis de valor agregado del proceso actual, se propondrá una serie de mejoras que involucran el reajuste de actividades, disminución de tiempos, dictaminar áreas responsables y la supresión de actividades que no generan valor.


Se proponen los siguientes cambios para que el proceso ejecución de ventas alcance un índice de valor agregado superior o igual al 75%:

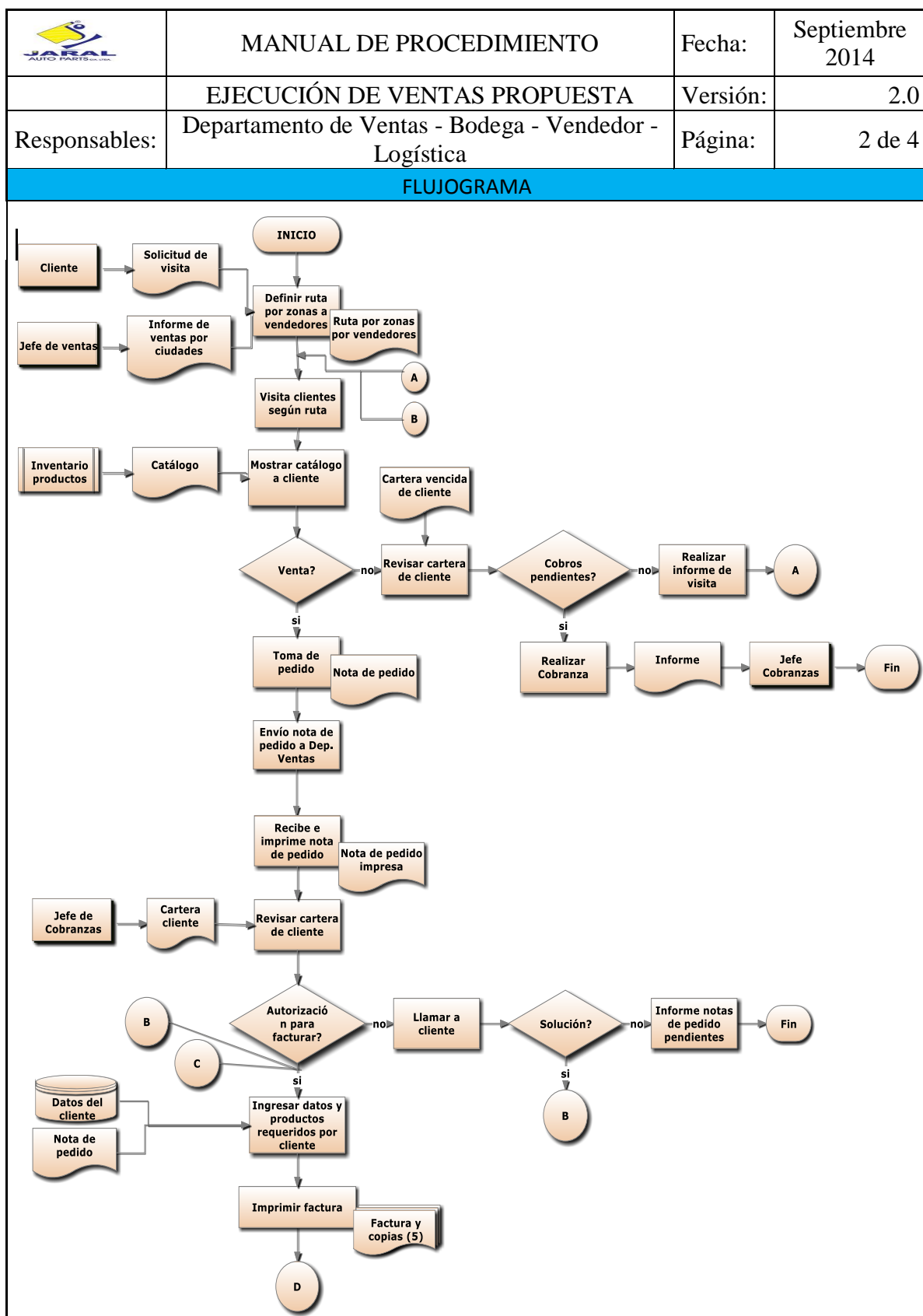
- Seleccionar la o las personas que van a ser responsables de que el proceso de ventas se cumpla a cabalidad.
- Capacitar a vendedores y facturadora de los productos que ofrece la empresa para evitar errores en notas de pedido y facturación.

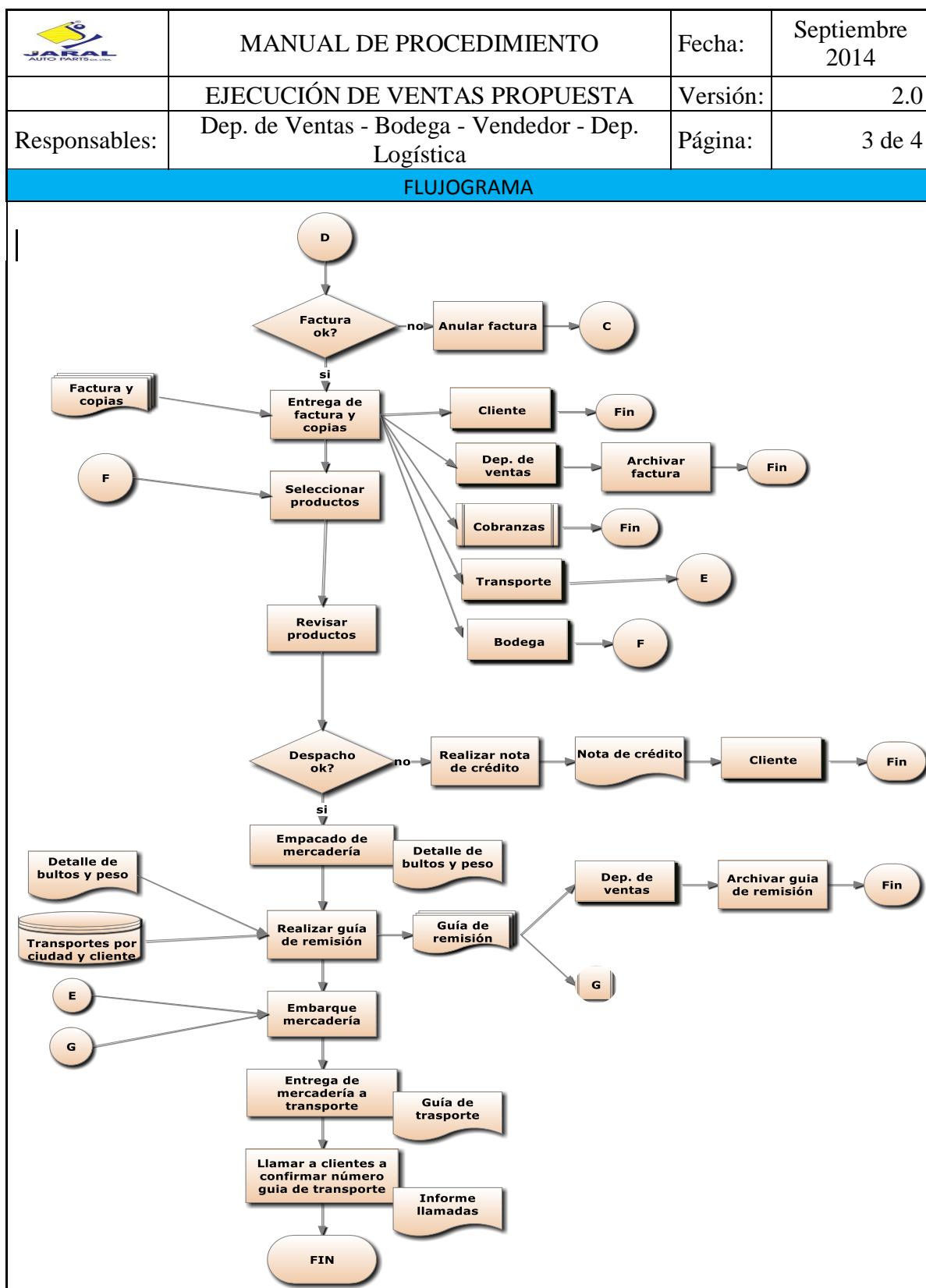
- Capacitar a facturadora del sistema con el que se maneja la empresa para reducir los tiempos de cada actividad.
- Revisar que los productos estén en buen estado antes de empacarlos.
- Crear una alerta en el sistema cuando la cantidad de un ítem sea de 10 unidades o menos, para realizar un conteo de inventario del mismo ítem y evitar que se realicen notas de crédito a futuro.
- Capacitar al personal de bodega sobre los productos y la ubicación de los mismos en bodega.
- Utilizar la tecnología de comunicaciones para el envío rápido de notas de pedido.
- Definir la ruta de vendedores para evitar confusiones.
- Definir ruta de entrega de mercadería con chofer.
- Organizar el espacio físico de bodega para ubicar los productos de acuerdo a su rotación.
- Definir un registro de control de visitas realizadas por parte del vendedor.


La propuesta para el manual de procedimientos del proceso ejecución de ventas quedaría de la siguiente manera:

Tabla 12: Manual de procedimientos - Ejecución de ventas Propuesta

 MANUAL DE PROCEDIMIENTO		Fecha:	Septiembre 2014
EJECUCIÓN DE VENTAS PROPUESTA		Versión:	2.0
Responsables:	Dep. de Ventas - Bodega –Vendedores – Logística	Página:	1 de 4
Alcance:	El proceso va desde definir ruta para vendedores hasta informar a los clientes de la guía del transporte.		
Objetivo:	Dar un servicio de ventas óptimo para el cliente, controlando actividades para realizarlas efectivamente.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Nº	Responsable	ACTIVIDAD	
1	Jefe Ventas	Definir ruta por zonas a vendedores.	
2	Vendedor	Visita clientes según ruta.	
3	Vendedor	Mostrar a cliente catálogo de productos.	
4	Vendedor	Revisar cartera del cliente.	
5	Vendedor	Realizar cobranza.	
6	Vendedor	Tomar nota de pedido.	
7	Vendedor	Enviar nota de pedido a Dep. de Ventas.	
8	Jefe Ventas	Recibe e imprimir nota de pedido.	
9	Jefe Ventas	Revisar cartera del cliente en sistema.	
10	Jefe Ventas	Solucionar problemas para autorizar facturación de pedidos.	
11	Facturadora	Ingresar datos de clientes y productos requeridos.	
12	Facturadora	Imprimir factura.	
13	Facturadora	Distribución factura y copias.	
14	Bodeguero	Seleccionar productos según factura.	
15	Bodeguero	Revisar estado de productos.	
16	Facturadora	Realizar notas de crédito.	
17	Bodeguero	Empacar mercadería.	
18	Jefe Logística	Realizar guía de remisión.	
19	Jefe Logística	Embarque mercadería.	
20	Chofer	Entrega de mercadería.	
21	Facturadora	Informe a clientes de envío de mercadería.	





	MANUAL DE PROCEDIMIENTO				Fecha:	sep-14
	INDICADORES				Versión:	2.0
Área Responsable:	DEPARTAMENTO DE VENTAS				Página:	4 de 4
INDICADOR	CALCULO	ESTANDAR	FRECUENCIA	R.PREVIO	RESPONS.	FORMATO
% Errores nota de pedido	$(\sum \text{ERRORES NOTA DE PEDIDO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	Mensual	23,07%	Dep. Ventas	Anexo 1
% Errores facturación	$(\sum \text{FACTURAS CON ERROR} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	Semanal	30,76%	Dep. Ventas	Anexo 2
% Facturas hechas al tiempo	$(\sum \text{FACTURAS HECHAS AL TIEMPO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	77%-92%	Bimestral	76,92%	Dep. Ventas	Anexo 3
% Errores de despacho	$(\sum \text{ERRORES DE DESPACHO} / \text{TOTAL DESPACHOS SEMANALES}) * 100$	1%-2%	Semanal	6,45%	Dep. Ventas	Anexo 4
% Facturas despachas	$(\sum \text{FACTURAS DESPACHADAS} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	85%-92%	Semanal	69,23%	Dep. Ventas	Anexo 5
% Clientes visitados	$(\sum \text{CLIENTES VISITADOS A LA SEMANA} / \text{CLIENTES PRESUPUESTADOS})$	92%-96%	Semanal	80%	Dep. Ventas	Anexo 6

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

En la tabla 12 se puede observar los cambios realizados al proceso generador de valor ejecución de ventas, en donde se ha definido un responsable para cada actividad, y se modificaron las actividades aumentando aquellas que generan valor y eliminando las que no generaban ningún valor agregado. También se estructuró de mejor manera el flujograma del proceso para que sea más comprensible y fácil de interpretar por cualquier persona que necesite utilizarlo. Al final del manual de procedimiento se incrementaron los indicadores de eficiencia y eficacia que se medirán cada cierto tiempo para confirmar que el proceso está siendo efectivo. Los estándares para el proceso ejecución de ventas fueron determinados por los altos ejecutivos de la empresa, se basaron en todos los años de experiencia en que han podido observar de cerca el proceso y conocen hasta qué punto máximo se puede lograr lo propuesto.

A continuación se evaluará el análisis del proceso ejecución de ventas con todos los cambios especificados con anterioridad.

Tabla 13: AVA-Ejecución de ventas propuesta (un cliente de provincia)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Ejecución de ventas propuesta										
No.	VA C	VA E	SIN VALOR AGREGADO					Actividad	Tiempos efectivos (en min.)	Costo (en dólares)
			P	E	M	I	A			
1		x						Definir ruta por zonas a vendedores.	60	3,75
2	x							Visita clientes según ruta.	240	17,25
3	x							Mostrar a cliente catálogo de productos.	25	1,80
4							x	Revisar cartera de cliente.	5	0,36
5		x						Realizar cobranza.	15	1,08
6		x						Tomar nota de pedido.	15	1,08
7						x		Enviar nota de pedido a Dep. de Ventas.	3	0,22
8			x					Recibir e imprimir nota de pedido	3	0,19
9							x	Revisar cartera del cliente en sistema.	8	0,5
10				x				Solucionar problemas para autorizar la facturación de pedido.	25	1,56
11	x							Ingresar datos de clientes y productos requeridos al sistema.	4	0,15
12		x						Imprimir factura.	3	0,11
13						x		Distribución de factura y copias.	4	0,15
14	x							Seleccionar productos según factura.	15	0,55
15							x	Revisar estado de productos.	8	0,30
16	x							Realizar notas de crédito.	6	0,23
17			x					Empacar mercadería.	12	0,44
18			x					Realizar guía de remisión.	4	0,21
19	x							Embarque mercadería.	10	1,30
20	x							Entrega mercadería.	20	1,60
21	x							Informe a clientes de envío de mercadería.	2	0,08
Totales									487	32,89

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO					
Proceso: Ejecución de ventas propuesta					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL			
		No.	Tiempo	%	Costo
VAC	Valor Agregado Cliente	8	322	66,12	22,95
VAE	Valor Agregado Empresa	4	93	19,10	6,02
P	Preparación	3	19	3,90	0,84
E	Espera	1	25	5,13	1,56
M	Movimiento	2	7	1,44	0,37
I	Inspección	3	21	4,31	1,15
A	Archivo	0	0		
TT	Tiempo Total		487	100	32,89
TVA	Tiempo Valor Agregado		415		
IVA	Índice de Valor Agregado		85,22%		

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

Se puede observar en la tabla 13 el análisis de valor agregado del proceso ejecución de ventas con las mejoras propuestas; con los cambios realizados se hace una estimación del índice de valor agregado, que con esta propuesta arrojó un 85,22% que es el resultado que se espera obtener cuando se aplique la propuesta a la empresa. Los costos del proceso en esta propuesta serían de 32,89 dólares. Los datos seleccionados para el análisis son los más optimistas para la empresa.

CAPÍTULO 4

En el presente capítulo se procede a realizar la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de ejecución de ventas en la compañía Importadora Jaral Autoparts. Antes de realizar la implementación se hizo una prueba piloto para determinar si la propuesta estaba bien estructurada. Se mostrarán los resultados que se han obtenido antes y después de haber implementado la propuesta de mejora.

4.1 ANTECEDENTES DEL PROCESO EJECUCIÓN DE VENTAS

Para poder implementar la propuesta sugerida para el proceso ejecución de ventas, se debe realizar un análisis de la situación actual del proceso. Para ello se obtendrán los resultados presentes del proceso tomando en cuenta los indicadores y el análisis de valor agregado. Se comenzará por los indicadores que se encuentran en el manual de procedimientos del proceso ejecución de ventas mejorado.

- Tamaño de la muestra

Se necesita determinar el tamaño de la muestra de facturas diarias y de despachos mensuales. Para las facturas diarias se calculó el promedio diario de facturación de los pasados seis meses, siendo la muestra 13 facturas diarias. La muestra de despachos mensuales se la obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

En donde :

N: 64

k: 1,96

e: 2

p: 0,5

q: 0,5

Luego de aplicar la fórmula se obtuvo el resultado de la muestra que es de 62 despachos semanales.

1. PORCENTAJE ERRORES EN NOTAS DE PEDIDO

Los errores en notas de pedido es un indicador que muestra el porcentaje de errores que comenten los vendedores al hacer un pedido, estos pueden ser:

- ✓ Nombre del cliente.
- ✓ Código del cliente.
- ✓ Cantidad requerida.
- ✓ Código producto.

- ✓ Descripción del producto.
- ✓ Precio del producto.

La fórmula y el resultado de este indicador se muestran a continuación. La frecuencia de este indicador es mensual.

$\frac{\sum \text{errores nota de pedido}}{\text{Total facturas diarias}} \times 100$

Resultado

$$\frac{3}{13} \times 100 = 23,07\%$$

Con 13 facturas diarias se encontraron tres errores, dando por resultado un porcentaje de 23,07%.

2.PORCENTAJE ERRORES EN FACTURACION

El segundo indicador de eficacia es el porcentaje de errores en facturación. Los errores en facturación pueden ser los siguientes:

- ✓ Código del cliente.
- ✓ Código del vendedor.
- ✓ Cantidad requerida del producto.

- ✓ Código del producto.
- ✓ Descuento (si aplica)
- ✓ Número de pagos según total de factura. ($\leq 300=1$ pago, 301-999=2 pagos, $\geq 1000=3$ pagos)
- ✓ Días de crédito.
- ✓ Impresión de factura.

Se procede a obtener el resultado de este indicador tomando en cuenta los errores mencionados anteriormente, la frecuencia de este indicador es semanal.

$\frac{\sum \text{facturas con error}}{\text{Total facturas diarias}} \times 100$

Resultado

$$\frac{4}{13} \times 100 = 30,76\%$$

Actualmente con 4 errores en 13 facturas diarias, el resultado del indicador es 30,76%.

3.PORCENTAJE FACTURAS HECHAS AL TIEMPO ESTIMADO

El tercer indicador es el tiempo promedio empleado para realizar una factura; este tiempo va desde la entrega de pedido a facturación hasta que la factura esté lista para

pasarla a despacho en bodega. El tiempo ideal de esta actividad es de tres minutos por factura. La frecuencia de este indicador es bimestral.

Σ facturas hechas al tiempo estimado	X
Total facturas diarias	100

Resultado

$$\frac{10}{13} \times 100 = 76,92\%$$

En este momento el porcentaje de facturas hechas en el tiempo estimado es del 76,92%.

4.PORCENTAJE ERRORES DE DESPACHO

El cuarto indicador de eficacia es el porcentaje de errores en despachos, los errores pueden ser:

- ✓ Cantidad del producto.
- ✓ Producto cambiado.
- ✓ Producto en mal estado.
- ✓ Producto no despachado.
- ✓ Cliente cambiado.

Se procede a calcular el indicador cuya frecuencia es semanales.

\sum de errores en despacho	x
Total despachos semanales	100

Resultado

$$\frac{4}{62} \times 100 = 6,45\%$$

El porcentaje de errores en despacho es del 6,45%, con 4 errores por cada 62 despachos semanales.

6.PORCENTAJE FACTURAS DESPACHADAS

Este indicador muestra el porcentaje de facturas despachadas al día, su frecuencia es semanal.

\sum Facturas despachadas	X
Total facturas diarias	100

Resultado

$$\frac{9}{13} \times 100 = 69,23\%$$

Aproximadamente despachan el 69,23% de facturas al día.

8.PORCENTAJE CLIENTES VISITADOS

El indicador de clientes visitados indica el porcentaje de clientes que visitan los vendedores a la semana. Los clientes presupuestados de la empresa son de cinco al día. La frecuencia de medida es semanal.

$\frac{\sum \text{clientes visitados a la semana}}{\text{Clientes presupuestados}} \times 100$
--

Resultado

$$\frac{20}{25} \times 100 = 80\%$$

Actualmente los vendedores alcanzan el 80% de los clientes presupuestados por la empresa a la semana.

11.ANALISIS DE VALOR AGREGADO

La tabla número once demuestra el índice de valor agregado del proceso ejecución de ventas que actualmente tiene la empresa Importadora Jaral Autoparts. Como resultado se obtuvo un índice de 67,86%, lo cual refleja que el proceso no es efectivo a la presente fecha.

4.2 PLAN IMPLEMENTACIÓN

Tras haber definido los antecedentes necesarios para la implementación del proceso propuesto, se procede a realizar un plan para ejecutar todos los cambios propuestos y el costo de la inversión de los mismos.

Todas las mejoras se las realizará en el mes de octubre; para que en noviembre se comience la implementación.

CRONOGRAMA IMPLEMENTACION DEL PROCESO EJECUCION DE VENTAS PROPUESTA																	
		OCTUBRE- 2014				NOVIEMBRE- 2014				DICIEMBRE- 2014				ENERO- 2015			
N.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Capacitación a vendedores de lista de productos																
2	Capacitación a facturadora de lista de productos																
3	Capacitación del sistema a facturadora																
5	Capacitación a bodegueros de productos																
6	Capacitación a bodegueros de localización de productos en bodega																
7	Implementación de alerta en sistema para productos con cantidades menores a 10																
8	Implementación de una herramienta tecnología de comunicación para envío de pedidos																
11	Prueba piloto																
12	Ajustes																
13	Implementación																
14	Resultados																

Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado

**Ilustración 1: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO
EJECUCION DE VENTAS PROPUESTO**

El cronograma se diseñó de acuerdo a las horas y días que los involucrados tenían disponibles. De igual forma se pidió autorización a las gerencias para tener acceso para realizar todas las mejoras y poder realizar la implementación en el tiempo establecido.

El costo de las mejoras para poder realizar la implementación de la propuesta para el proceso ejecución de ventas de la empresa Jaral Autoparts se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 14: Mejoras para el proceso ejecución de ventas

MEJORAS PARA EL PROCESO EJECUCION DE VENTAS EN LA EMPRESA IMPORTADORA JARAL AUTOPARTS			
ACTIVIDAD	MEJORA	TIEMPO	COSTO EN DOLARES
TOMA DE PEDIDOS	Capacitación a vendedores de lista de productos	10 HORAS	225,3
FACTURACION	Capacitación a facturadora de lista de productos	5 HORAS	62,5
FACTURACION	Capacitación del sistema a facturadora	20 HORAS	100
DESPACHO	Capacitación a bodegueros de productos	40 HORAS	375
DESPACHO	Capacitación a bodegueros de localización de productos en bodega	25 HORAS	312,5
FACTURACION	Implementación de alerta en sistema para productos con cantidades menores a 10	8 HORAS	300
VENTAS	Implementación de una herramienta tecnológica de comunicación para envío de pedidos	4 HORAS	300

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

En la tabla 14 se especifica las mejoras que se planificaron para el proceso ejecución de ventas y el detalle del costo de dichas mejoras que aproximadamente será de \$1675 dólares para los tres meses que tendrá a lugar la implementación. Todas estas mejoras se encuentran a cargo del departamento de ventas, que será responsable tanto de organizar el cumplimiento de las mejoras, así como también de su control posteriormente.

En lo referente a las mejoras se inquires que al final de culminarlas sean una aportación positiva para el proceso ejecución de ventas, y que ayuden a que su índice de valor agregado sea efectivo.

La primera mejora es la capacitación a los vendedores externos de la lista de productos que comercializa la empresa, con esto se espera que a más de poder dar un buen servicio al cliente, se aumenten las ventas y se disminuyan los errores al momento de emitir una nota de pedido. La capacitación la dará el jefe de ventas enfatizando el aprendizaje de las líneas y de los productos con clasificación A. La segunda capacitación es a la persona que se encuentra facturando de los productos que ofrece la empresa, el objetivo es que facilite su digitación al momento de facturar y que cometa menos errores al momento de hacerlo; se le indicará especialmente la codificación de los productos. De igual modo se le dará una capacitación del sistema informático a la persona que esté en facturación, para que se pueda manejarlo con mayor rapidez y facilidad; se priorizará la explicación de las ventanas principales con la que se trabaja en facturación. La cuarta mejora es la capacitación a bodega de los

productos existentes, los códigos y la revisión antes del empaque antes de su empaque, se busca con esto que no haya errores al momento de despachar y disminuir las devoluciones. Otra de las capacitaciones que se dará a los bodegueros es la ubicación de los productos dentro de la bodega para agilizar su despacho y mejorar el tiempo que se demoran en despachar. La séptima mejora consiste en crear una alerta en el sistema de facturación que indique cuando el stock de un ítem sea menor a diez, esto tiene como finalidad reducir las notas de crédito internas ya que con esta alerta se hará un conteo y revisión de dichos productos que permitirá determinar si existen físicamente y si están en buen estado. Por otro lado se ha encontrado la necesidad de adquirir una herramienta tecnológica que permita el envío instantáneo de las notas de pedido, por lo cual la empresa se hará cargo del costo que esto implica ya que ayudará a que el tiempo de envío de las notas de pedido sea menor a tres minutos.

Se aspira que estos cambios y mejoras conviertan al proceso de ejecución de ventas en un proceso efectivo.

4.3 PRUEBA PILOTO DE LA PROPUESTA PARA EL PROCESO EJECUCIÓN E VENTAS.

La prueba piloto se realizará, de acuerdo al cronograma establecido, la primera semana de noviembre. Se ha decidido realizar una prueba piloto, de la propuesta para el mejoramiento del proceso ejecución de ventas, para determinar si los cambios sugeridos son los más óptimos para la empresa; caso contrario se harán las

modificaciones necesarias para que en la implementación se obtengan los resultados esperados. Para el análisis del índice de valor agregado participarán los colaboradores con más experiencia en la empresa.

La prueba piloto consta de tres fases que son las siguientes:

a) Fase de preparación

Esta fase consiste en planificar todos los recursos necesarios para poder realizar la prueba piloto. En este punto se han realizado todas las mejoras sugeridas para el proceso ejecución de ventas, por lo cual ya se puede comenzar la prueba piloto. De igual manera se tuvo una charla informativa con todo el personal que formará parte de esta prueba piloto, para que estén claros de los objetivos que se quieren alcanzar con este cambio; se detallaron cuáles son los cambios en el proceso de ejecución de ventas y cómo se medirán los resultados a través de los distintos índices. Adicionalmente se les indicó que al final de la semana se tendrá otra reunión para ver los resultados y sacar conclusiones.

De la tabla número doce, que es el manual de procedimientos del proceso ejecución de ventas propuesta, se ha tomado las actividades que se deberán cumplir esta semana de prueba piloto.

b) Fase de ejecución

Ahora que todos están en conocimiento de lo que se quiere lograr esta semana de prueba piloto, se procede a trabajar con los nuevos cambios sugeridos. A

continuación se detallan las actividades que se realizaron de acuerdo al plan establecido en el punto anterior.

Actividades

- Definir rutas por zonas a vendedores

La actividad consiste en ejecutar una ruta de ciudades que los vendedores deberán visitar en la semana y entregarles la documentación necesaria para realizar ventas y cobros. Esta actividad se la realiza cada semana para los cinco vendedores externos que tiene la empresa Importadora Jaral Autoparts y el responsable es el jefe de ventas.

- Visita clientes según ruta

Los vendedores se guían de la ruta asignada por el departamento de ventas y comienzan a visitar a sus clientes ya sea por motivo de cobro o venta.

- Mostrar a cliente catálogo de productos

Al momento de visitar al cliente los vendedores se ayudan del catálogo para realizar una venta.

- Tomar nota de pedido

Si el cliente desea realizar una compra los vendedores toman una nota de pedido en la que detallan los productos y cantidades que requiere el cliente.

- Enviar nota de pedido a departamento de ventas

Luego de culminar la nota de pedido, el vendedor envía inmediatamente una foto de la nota de pedido al departamento de ventas, ya sea vía email o por whatsapp.

- Impresión nota de pedido

Al momento de recibir un mail o whatsapp, con la nota de pedido, se procede a imprimirla. Los responsables de esta actividad son el jefe de ventas o secretaria general.

- Revisar cartera de cliente en sistema

Con la nota de pedido ya impresa se procede a revisar la cartera de cliente en el sistema para confirmar si no está atrasado en sus pagos, esta actividad tiene como responsable al jefe de ventas.

- Solucionar problemas para la autorizar la facturación

Cuando un cliente tiene deudas pendientes se le niega la facturación de la nota de pedido reciente, la jefe de ventas debe tratar de solucionar este problema y llegar a un acuerdo para la facturación; caso contrario la nota de pedido estará pendiente hasta el pago.

- Ingresar datos de clientes y productos para la factura al sistema.

La nota de pedido llega facturación en donde se procede a ingresar los datos del cliente y los productos requeridos al sistema de la empresa. La responsable de la actividad es la facturadora.

- Impresión de factura

Después de culminar de ingresar los datos requeridos se deriva en imprimir la factura. La persona responsable es la facturadora.

- Distribución de facturas y copias

La facturadora debe entregar la factura y copias a los distintos departamentos que necesitan de la copia para realizar sus actividades.

- Seleccionar productos para despacho

El jefe de bodega reparte las facturas a los despachadores para que deban sacar los productos al mostrador para su revisión.

- Revisar estado de productos

Antes de empacar los productos se realiza una revisión de los mismos y se verifica que estén en perfecto estado.

- Realizar notas de crédito

Si existe alguna novedad al momento de despachar y no se logra enviar el producto requerido por el cliente, se realiza una nota de crédito. La responsable es la facturadora.

- Empacar mercadería

Los productos ya revisados son empacados y embalados por la persona a cargo en ese momento.

- Realizar guía de remisión

Cuando la mercadería ya está lista para enviar, el jefe de bodega realiza la guía de remisión en donde se detalla el cliente, la cantidad de bultos y el transporte por el que va a viajar la mercadería.

- Embarque de mercadería

El jefe de bodega supervisa el embarque de la mercadería, y verifica que se mande lo mismo que esta descrito en la guía de remisión.

- Entrega de mercadería

El chofer entrega la mercadería ya sea al cliente o a los distintos transportes la mercadería. También debe llevar un informe de entrega de la mercadería, ya sea con la firma del cliente o con la guía del transporte.

- Informe a clientes de envío de mercadería

La facturadora una vez que el chofer le haya entregado los documentos, debe llamar a los clientes a darles el número de guía del transporte por el que la mercadería ha sido enviada.

Al culminar la semana de prueba piloto realizando las actividades establecidas anteriormente, se procede a continuar con la siguiente fase que es de resultados.

c) Fase de resultados

En esta fase se indicará los resultados adquiridos de la semana de prueba piloto, así como también las novedades que se hayan observado en el proceso.

Primero se plasmará el análisis de valor agregado para determinar si en la prueba piloto se alcanzaron los resultados estimados. De igual forma, como se realizó anteriormente, se tomará el promedio semanal para realizar los cálculos.

Tabla 15: Análisis de valor agregado-Prueba Piloto (un cliente de provincia)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
Proceso: Ejecución de ventas prueba piloto											
No.	VAC	VAE	SIN VALOR AGREGADO					Actividad	Tiempos efectivos (en min.)	Costo (en dólares)	
			P	E	M	I	A				
1		x						Definir ruta por zonas a vendedores.	60	3,75	
2	x							Visita clientes según ruta.	240	17,25	
3	x							Mostrar a cliente catálogo de productos.	25	1,80	
4							x	Revisar cartera de cliente.	8	0,58	
5		x						Realizar cobranza.	15	1,08	
6		x						Tomar nota de pedido.	15	1,078	
7						x		Enviar nota de pedido a Dep. de Ventas.	3	0,22	
8			x					Recibir e imprimir nota de pedido	8	0,50	
9							x	Revisar cartera del cliente en sistema.	12	0,75	
10				x				Solucionar problemas para autorizar la facturación de pedido.	45	2,81	
11	x							Ingresar datos de clientes y productos requeridos al sistema.	5	0,19	
12		x						Imprimir factura.	3	0,11	
13						x		Distribución de factura y copias.	5	0,19	
14	x							Seleccionar productos según factura.	15	0,55	
15							x	Revisar estado de productos.	14	0,52	
16	x							Realizar notas de crédito.	6	0,23	
17			x					Empacar mercadería.	15	0,55	
18			x					Realizar guía de remisión.	9	0,48	
19	x							Embarque mercadería.	10	1,30	
20	x							Entrega mercadería.	23	1,84	
21	x							Informe a clientes de envío de mercadería.	2	0,08	
Totales									538	35,83	

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO					
Proceso: Ejecución de ventas prueba piloto					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL			
		No.	Tiempo	%	Costo
VAC	Valor Agregado Cliente	8	326	60,59	23,23
VAE	Valor Agregado Empresa	4	93	17,29	6,02
P	Preparación	3	32	5,95	1,53
E	Espera	1	45	8,36	2,81
M	Movimiento	2	8	1,49	0,40
I	Inspección	3	34	6,32	1,84
A	Archivo	0	0		
TT	Total		538	100	35,83
TVA	Tiempo Valor Agregado		419		
IVA	Índice de Valor Agregado		77,88%		

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

El resultado del índice de valor agregado en la semana de prueba piloto es de 77,88%, lo cual refleja que el proceso de ejecución de ventas ha alcanzado la meta mínima que es del 75%; la cual indica la efectividad de un proceso. Por otro lado a comparación del índice de valor agregado antes de realizar las mejoras (ver tabla 11), se observa un incremento de aproximadamente 10% lo cual refleja un resultado positivo tras haber realizado los cambios propuestos. El costo del proceso fue de 35,83 dólares.

A continuación se observará los resultados de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Tabla 16: RESULTADOS INDICADORES PRUEBA PILOTO

RESULTADO INDICADORES PRUEBA PILOTO					
N.	INDICADOR	CALCULO	ESTANDAR	RESULTADO PREVIO	RESULTADO POSTERIOR
1	% ERRORES NOTA DE PEDIDO	$(\sum \text{ERRORES NOTA DE PEDIDO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	23,07%	15%
2	% ERRORES FACTURACIÓN	$(\sum \text{FACTURAS CON ERROR} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	30,76%	8%
3	% FACTURAS HECHAS AL TIEMPO	$(\sum \text{FACTURAS HECHAS AL TIEMPO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	77%-92%	76,92%	85%
4	% ERRORES DE DESPACHO	$(\sum \text{ERRORES DE DESPACHO} / \text{TOTAL DESPACHOS MENSUALES}) * 100$	1%-2%	6,45%	5%
5	% FACTURAS DESPACHAS	$(\sum \text{FACTURAS DESPACHADAS} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	85%-92%	69,23%	85%
6	% CLIENTES VISITADOS	$(\sum \text{CLIENTES VISITADOS A LA SEMANA} / \text{CLIENTES PRESUPUESTADOS})$	92%-96%	80%	88%

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

En la tabla 16 se encuentran los resultados previos y posteriores de la prueba piloto de los indicadores del proceso ejecución de ventas de la empresa Importadora Jaral Autoparts. El primer indicador que es el porcentaje de errores en notas de pedido, después de la prueba piloto ha disminuido el porcentaje de 23% a 15%, lo cual es un resultado favorable. El segundo indicador se ha variado el porcentaje de 31% a 8% en los errores de facturación. Las facturas realizadas en un tiempo de tres minutos es del 85% después de la prueba piloto. El porcentaje de errores en despacho ha pasado del 6% al 5%. El porcentaje de facturas despachadas ha logrado subir al 85%. El porcentaje de clientes visitados se ha incrementado en un 8% referente al resultado previo a la prueba piloto.

Al culminar la semana de prueba piloto se realizó una reunión con todos los colaboradores que intervinieron en la misma, en la cual se les informó los resultados y se pidió sugerencias para poder alcanzar las metas propuestas.

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA EL PROCESO EJECUCIÓN DE VENTAS

Tras haber realizado la prueba piloto con la propuesta para el proceso ejecución de ventas, se encontraron algunos inconvenientes que no permitieron que el proceso sea efectivo y diera los resultados deseados. Antes de realizar la implementación por los tres meses requeridos, se realizarán ajustes a la propuesta para poder alcanzar los objetivos propuestos.

4.4.1 Ajustes de la propuesta para la implementación

Después de realizar la prueba piloto se observaron algunos problemas con el tiempo en que se realizaban algunas de las actividades del proceso ejecución de ventas. Para mejorar esta situación se ha decidido realizar los siguientes ajustes:

Tabla 17: Ajustes de la propuesta

AJUSTES DE LA PROPUESTA PARA EL PROCESO EJECUCION DE VENTAS			
N.	ACTIVIDAD	PROBLEMA	AJUSTE
1	Recibir e imprimir nota de pedido.	El jefe de ventas no tiene el tiempo necesario para constantemente revisar si ha llegado una nota de pedido.	Se tomó la decisión de poner al jefe de cobranzas como responsable de esta actividad; también se creó un mail exclusivamente para la recepción de notas de pedido y de igual manera lo podrán enviar al whatsapp del celular de la empresa.
2	Revisar cartera del cliente en el sistema.	El jefe de ventas no realizaba esta actividad a conciencia.	El responsable de esta actividad será el jefe de cobranzas, ya que conoce mejor la manera de pagar de los clientes.
3	Solucionar problemas para autorizar la facturación de pedidos.	La persona encargada de ventas no realizaba esta actividad en un tiempo efectivo.	El jefe de cobranzas se encargará de realizar esta actividad.
4	Revisar estado de productos.	Solo un bodeguero revisaba los productos.	Se decidió que el jefe de logística se sumará a esta actividad para mayor control y disminuir errores.
5	Realizar guía de remisión.	Le quita tiempo al jefe de logística para realizar otras actividades de mayor valor para él.	La facturadora se hará responsable de realizar las guías de remisión.
6	Embarque de mercadería.	El jefe de logística pierde tiempo realizando esta actividad.	La nueva responsable de embarcar la mercadería será la facturadora.

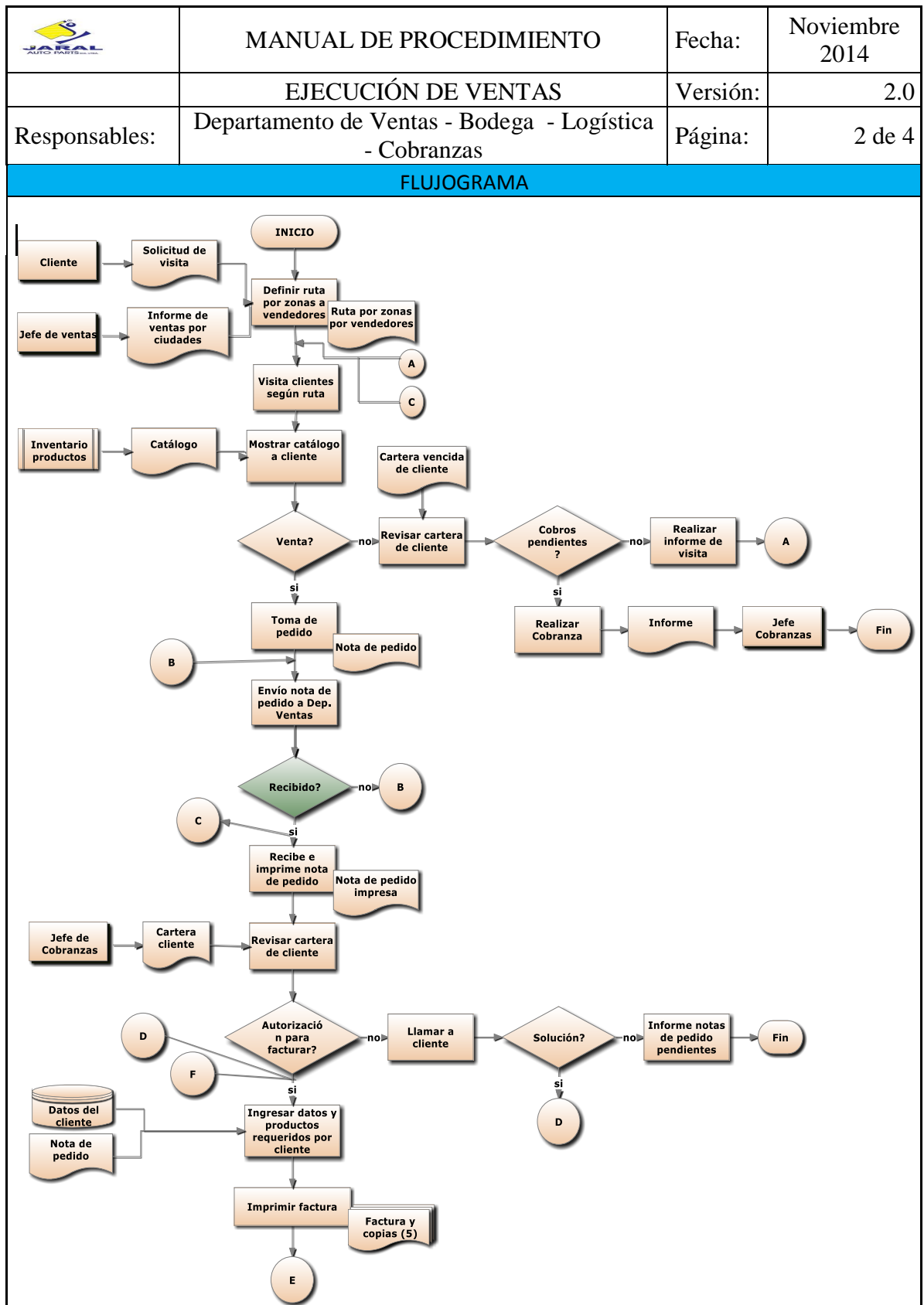
*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

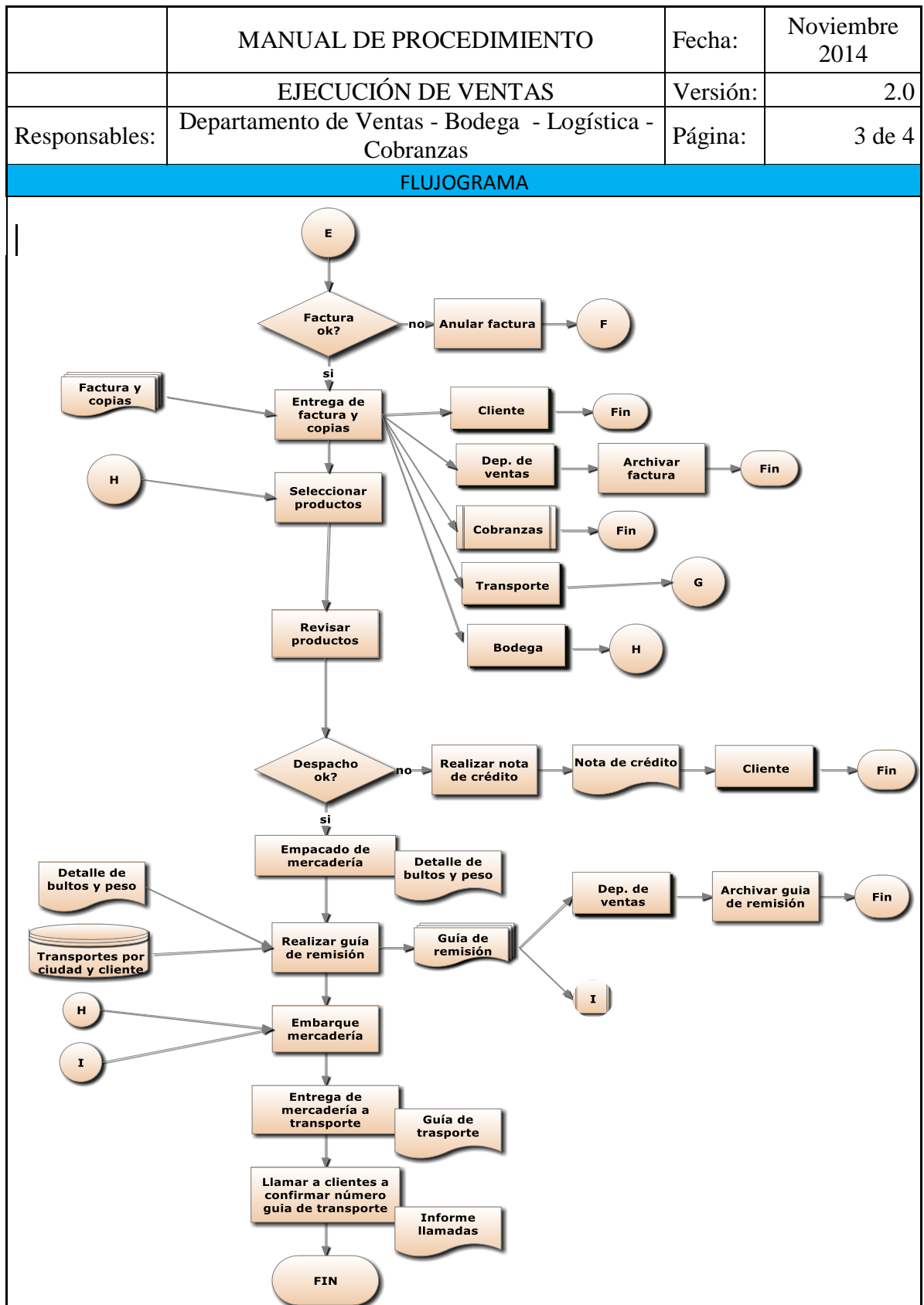
La tabla 17 muestra los ajustes de la propuesta para el proceso ejecución de ventas que se realizarán para realizar la implantación de tres meses. En todos los ajustes se cambió de responsable de la actividad, con esto se espera que el proceso tenga un índice de valor agregado efectivo.


El manual de procedimientos del proceso ejecución de ventas de la empresa Importadora Jaral Autoparts quedaría de la siguiente manera:

Tabla 18: Manual de procedimientos- Ejecución de ventas

		MANUAL DE PROCEDIMIENTO		Fecha:	Noviembre 2014
EJECUCIÓN DE VENTAS				Versión:	2.0
Responsables:		Departamento de Ventas - Bodega - Logística - Cobranza		Página:	1 de 4
Alcance:		El proceso va desde definir ruta para vendedores hasta informar a los clientes de la guía del transporte.			
Objetivo:		Dar un servicio de ventas óptimo para el cliente, controlando actividades para realizarlas efectivamente.			
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES					
Nº	Responsable	ACTIVIDAD			
1	Jefe Ventas	Definir ruta por zonas a vendedores.			
2	Vendedor	Visita clientes según ruta.			
3	Vendedor	Mostrar a cliente catálogo de productos.			
4	Vendedor	Revisar cartera del cliente.			
5	Vendedor	Realizar cobranza.			
6	Vendedor	Tomar nota de pedido.			
7	Vendedor	Enviar nota de pedido a Dep. de Cobranzas.			
8	Jefe Cobranzas	Recibe e imprimir nota de pedido.			
9	Jefe Cobranzas	Revisar cartera del cliente en sistema.			
10	Jefe Cobranzas	Solucionar problemas para autorizar facturación de pedidos.			
11	Facturadora	Ingresar datos de clientes y productos requeridos.			
12	Facturadora	Imprimir factura.			
13	Facturadora	Distribución factura y copias.			
14	Bodeguero	Seleccionar productos según factura.			
15	Jefe de Logística-Bodeguero	Revisar estado de productos.			
16	Facturadora	Realizar notas de crédito.			
17	Bodeguero	Empacar mercadería.			
18	Facturadora	Realizar guía de remisión.			
19	Facturadora	Embarque mercadería.			
20	Chofer-Bodeguero	Entrega de mercadería			
21	Facturadora	Informe a clientes de envío de mercadería.			





	MANUAL DE PROCEDIMIENTO			Fecha:	Noviembre 2014
	INDICADORES			Versión:	2.0
Área Responsable:	DEPARTAMENTO DE VENTAS			Página:	4 de 4
INDICADOR	CALCULO	ESTANDAR	FRECUENCIA	FORMATO	
% Errores nota de pedido	(Σ ERRORES NOTA DE PEDIDO/TOTAL FACTURAS DIARIAS)*100	8%-15%	Mensual	Anexo 1	
% Errores facturación	(Σ FACTURAS CON ERROR/TOTAL FACTURAS DIARIAS)*100	8%-15%	Semanal	Anexo 2	
% Facturas hechas al tiempo	(Σ FACTURAS HECHAS AL TIEMPO/TOTAL FACTURAS DIARIAS)*100	77%-92%	Bimestral	Anexo 3	
% Errores de despacho	(Σ ERRORES DE DESPACHO/ TOTAL DESPACHOS MENSUALES)*100	1%-2%	Mensual	Anexo 4	
% Facturas despachas	(Σ FACTURAS DESPACHADAS/TOTAL FACTURAS DIARIAS)*100	85%-92%	Semanal	Anexo 5	
% Clientes visitados	(Σ CLIENTES VISITADOS A LA SEMANA/ CLIENTES PRESUPUESTADOS)*100	92%-96%	Semanal	Anexo 6	

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

En la tabla 18 se observa el manual de procedimientos definitivo que se aplicará en la implementación por tres meses.

4.4.2 Resultados de la implementación

La implementación se realizó desde el mes de noviembre del 2014 hasta enero del 2015, en donde se calcularon los resultados al finalizar el último mes de la implementación. Los resultados que se detallan a continuación son los indicadores del manual de procedimientos y el índice de valor agregado del proceso ejecución de ventas de la empresa Importadora Jaral Autoparts.

Tabla 19: Resultado indicadores de la implementación

RESULTADO INDICADORES IMPLEMENTACION						
N.	INDICADOR	CALCULO	ESTANDAR	PREVIO	PRUEBA PILOTO	IMPLEMENTACIÓN
1	% Errores nota de pedido	$(\sum \text{ERRORES NOTA DE PEDIDO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	23%	15%	8%
2	% Errores facturación	$(\sum \text{FACTURAS CON ERROR} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	8%-15%	31%	8%	8%
3	% Facturas hechas al tiempo	$(\sum \text{FACTURAS HECHAS AL TIEMPO} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	77%-92%	77%	85%	85%
4	% Errores de despacho	$(\sum \text{ERRORES DE DESPACHO} / \text{TOTAL DESPACHOS MENSUALES}) * 100$	1%-2%	6%	5%	3%
5	% Facturas despachadas	$(\sum \text{FACTURAS DESPACHADAS} / \text{TOTAL FACTURAS DIARIAS}) * 100$	85%-92%	69%	85%	85%
6	% Clientes visitados	$(\sum \text{CLIENTES VISITADOS A LA SEMANA} / \text{CLIENTES PRESUPUESTADOS})$	92%-96%	80%	88%	88%

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

La tabla 19 muestra los resultados de los índices obtenidos luego de realizar la implementación de la propuesta para el proceso ejecución de ventas. El primer indicador que se refiere a los errores de las notas de pedido se ha

disminuido un 7% desde la prueba piloto. Los errores de facturación se han mantenido en el 8%. Las facturas hechas al tiempo se han mantenido en un 85%. El indicador errores de despacho ha logrado alcanzar un porcentaje del 3%. Las facturas despachas obtuvieron un porcentaje del 85%. Los clientes visitados han mantenido su porcentaje del 88%.

Tabla 20: Análisis de valor agregado-Ejecución de ventas (un cliente de provincia)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
Proceso: Ejecución de ventas										
No.	VAC	VAE	SIN VALOR AGREGADO					Actividad	Tiempos efectivos (en min.)	Costo (en dólares)
			P	E	M	I	A			
1		x						Definir ruta por zonas a vendedores.	60	3,75
2	x							Visita clientes según ruta.	240	17,25
3	x							Mostrar a cliente catálogo de productos.	25	1,80
4						x		Revisar cartera de cliente.	8	0,58
5		x						Realizar cobranza.	15	1,08
6		x						Tomar nota de pedido.	15	1,078
7					x			Enviar nota de pedido a Dep. de Cobranzas	3	0,22
8			x					Recibir e imprimir nota de pedido	3	0,16
9						x		Revisar cartera del cliente en sistema.	8	0,43
10				x				Solucionar problemas para autorizar la facturación de pedido.	30	1,59
11	x							Ingresar datos de clientes y productos requeridos al sistema.	3	0,11
12		x						Imprimir factura.	3	0,11
13					x			Distribución de factura y copias.	3	0,11
14	x							Seleccionar productos según factura.	15	0,55
15						x		Revisar estado de productos.	10	0,90
16	x							Realizar notas de crédito.	4	0,15
17			x					Empacar mercadería.	13	0,48
18			x					Realizar guía de remisión.	3	0,11
19	x							Embarque mercadería.	8	0,96
20	x							Entrega mercadería.	20	1,6
21	x							Informe a clientes de envío de mercadería.	2	0,08
Totales									491	33,09

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO					
Proceso: Ejecución de ventas prueba piloto					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL			
		No.	Tiempo	%	Costo
VAC	Valor Agregado Cliente	8	317	64,56	22,50
VAE	Valor Agregado Empresa	4	93	18,94	6,02
P	Preparación	3	19	3,87	0,75
E	Espera	1	30	6,11	1,59
M	Movimiento	2	6	1,22	0,33
I	Inspección	3	26	5,30	1,9
A	Archivo	0	0		
TT	Total		491	100	33,09
TVA	Tiempo Valor Agregado		410		
IVA	Índice de Valor Agregado		83,50%		

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

La tabla 20 muestra el análisis de valor agregado al finalizar los tres meses de implementación, se observa que las actividades que tuvieron un cambio son las resaltadas en verde. El índice de valor agregado del proceso ejecución de ventas fue del 83,50%, con un costo de 33,09 dólares.

Tabla 21: Resultados índice de valor agregado

RESULTADO INDICE VALOR AGREGADO			
	PREVIO	PRUEBA PILOTO	IMPLEMENTACION
INDICE VALOR AGREGADO	67,86%	77,88%	83,50%
COSTO (EN DOLARES)	15,77	35,83	33,09

*Fuente: Importadora Jaral Autoparts
Elaboración: Denise Alvarado*

Los resultados del índice de valor agregado se pueden observar en la tabla 21; son resultados obtenidos antes de la implementación, de la prueba piloto y a los tres meses de realizada la implementación. El índice de valor agregado pasó de 67,86% a 77,88%, con un costo previo de 15,77 dólares y con un costo presente de 33,09 dólares.

Los indicadores actuales han obtenido estos resultados favorables para la empresa gracias al rediseño del proceso ejecución de ventas y a las mejoras propuestas que tuvieron un valor aproximado de 1675 dólares. Las ventas proyectadas trimestralmente se encuentran en el anexo 7.

CONCLUSIONES

- ✓ El sector automotriz está pasando por varios cambios en el Ecuador debido a las decisiones políticas que se han tomado últimamente, sobretodo en la restricción de importaciones tanto de vehículos como sus partes y accesorios. Las empresas que se desarrollan en este sector deben estar preparadas ante los cambios que pueda realizar el gobierno actual.
- ✓ La empresa Importadora Jaral Autoparts ha logrado crear su mercado a nivel nacional en estos 30 años de servicio. A pesar de estar varios años en el negocio requiere estandarizar y mejorar sus procesos actuales.
- ✓ El sistema de gestión de calidad permite que la empresa ofrezca y asegure la calidad tanto de sus servicios como de sus productos, accediendo de esta manera a la satisfacción de clientes internos y externos.
- ✓ El sistema de gestión por procesos ayuda a la empresa a efectivizar los procesos que lleve a cabo, mediante la creación de la cadena de valor, de un manual de procedimientos y de indicadores que nos permitan evaluar resultados.
- ✓ Los procesos generadores de valor de la empresa Importadora Jaral Autoparts son el abastecimiento de productos, almacenamiento de productos, ejecución de ventas y el servicio postventa. Luego de haber seleccionado al proceso ejecución de ventas como el mejor candidato para un rediseño, se realizó el análisis de valor agregado que dio como resultado aproximadamente 67% lo cual refleja que el proceso no es efectivo con el diseño anterior. Se hizo una propuesta, para la implementación de

tres meses del proceso seleccionado, que conlleva el manual de procedimiento del proceso ejecución de ventas y el análisis de valor agregado.

- ✓ Los resultados previos, de la prueba piloto y después de la implementación se los observa en la tabla 19. Todos los indicadores han mejorado su resultado después de realizar los cambios para el proceso, pero solo dos han alcanzado la meta propuesta.
- ✓ El análisis de valor agregado ha logrado alcanzar el 83,50% después de los tres meses de implementación y con un costo de 33,09 dólares. El resultado refleja que el proceso ha alcanzado la efectividad después de los cambios realizados en la propuesta que tuvieron un costo de aproximadamente 1675 dólares.
- ✓ El rediseño del proceso ejecución de ventas ha permitido que todos sus indicadores hayan mejorado su resultado, por consecuente el proceso en la actualidad es más efectivo que el proceso con su diseño anterior.

RECOMENDACIONES

- ✓ La compañía debe seguir buscando nuevas líneas de productos que no tengan mucha restricción en la importación y que el mercado ecuatoriano demande.
- ✓ Seleccionar una persona que se haga cargo de realizar los manuales de procedimientos actuales y ponerlos en práctica.
- ✓ Realizar la medición de los indicadores con la frecuencia sugerida.
- ✓ Se recomienda seguir capacitando al personal de manera constante en las líneas de productos que ofrece la empresa.
- ✓ Las gerencias deberían dar *empowerment* a las distintas áreas en la toma de decisiones de importancia media-baja para facilitar los procedimientos.
- ✓ Realizar sesiones mensuales con todos los departamentos para presentar informes de desempeño.
- ✓ Es importante que exista compromiso de todo el personal y directivos de la empresa para realizar posibles mejoras a futuro, por lo cual se recomienda mejorar el clima laboral de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ecuador en cifras.* (enero de 2014). Obtenido de http://ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2014/Abril/ipc_informeanaliticoanastas_04_2014.pdf
- AITECO CONSULTORES. (2010). *Aiteco*. Recuperado el 2013, de Gestión de procesos: <http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>
- AITECO CONSULTORES. (s.f.). *AITECO*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Abril de 2014). *Cifras Económicas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/312-cifras-econ%C3%B3micas-del-ecuador>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Mayo de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- CHIAVENATO, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. México: McGraw-Hill.
- CRECE NEGOCIOS. (2010). *Crece Negocios*. Obtenido de Cadena de valor: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- DEFINICION.MX. (s.f.). *DEFINICION.MX*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://definicion.mx/prueba-piloto/>

DIARIO EL COMERCIO. (2014). *EL COMERCIO*. Obtenido de LA OFERTA DE AUTOS SE ABRE PARA EL 2014:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/oferta-de-autos-se-abre.html>

DIARIO EL COMERCIO. (Enero de 2014). *EL COMERCIO*. Obtenido de Más productos importados deberán cumplir reglas técnicas:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mas-productos-importados-deberan-cumplir.html>

ELIAS, A. (20 de 07 de 2011). *Crece negocios*. Recuperado el 2014, de
<http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

EUROPEAN QUALITY ASSURANCE. (2014). *EQA*. Recuperado el 2014, de
<http://www.eqa.org/productos/9001.htm>

HARRINGTON, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>

J. CAMEJO. (10 de 12 de 2012). *Wordpress*. Obtenido de Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

J.CARRASCO. (2009). Gestión de Procesos. En J. CARRASCO, *Gestión de Procesos* (pág. 21). Santiago de Chile: Evolución S.A.

LORINO, P. (1993). *El Control de Gestión Estratégico*. México: Alfaomega.

MAHECHA, C. (2012). Mapas de Procesos. En C. MAHECHA, *Mapas de Procesos* (pág. 5). Bogotá: SENA.

NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. (2008). Sistemas de la gestión de calidad-requisitos. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

NORMAS 9000. (2014). *Normas 9000*. Recuperado el 2014, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

NQA. (2014). *nqa*. Obtenido de <http://www.nqa.com/esp/atozservices/article.asp?SECTION=1034&ARTICLE=1066>

PEREZ, J. (2012). Gestión por Procesos. En J. PÉREZ, *Gestión por procesos* (pág. 75). Madrid: ESIC.

Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.

SALGUERO, A. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz Santos.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2014). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>

SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DEL ECUADOR. (Diciembre de 2012). *Aduana*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Social, C. I. (2011). *Esquema general preliminar de implementación de pruebas piloto para la educación formal en los países asociados al programa*. Guatemala: CIESS.

TODO COMERCIO EXTERIOR. (2014). *TODO COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado el 2014, de ¿Cómo importar con éxito?: <http://www.todocomercioexterior.com.ec/es/gu%C3%ADa-para-importar.html>

TRISCHLER, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Gestión 2000.

WEB Y EMPRESAS. (30 de enero de 2012). *Web y Empresas*. Recuperado el 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de errores nota de pedido

ERRORES NOTA DE PEDIDO					
FECHA	# NOTA DE PEDIDO	CODIGO CLIENTE	VENDEDOR	# ERRORES	RESPONSABLE

Anexo 2: Formato errores facturación

ERRORES FACTURAS				
FECHA	# FACTURA	FACTURADORA	# ERRORES	RESPONSABLE

Anexo 3: Formato facturas hechas al tiempo

ENTREGA Y RECEPCION DE FACTURAS									
Rango n° facturas	N° fact.	N° sobres	Hora inicio	Fecha entrega	Hora de aviso	Firma aviso	Fecha recepción	Hora de recepción	Firma recepción

Anexo 4: Formato errores despacho

ERRORES DESPACHOS						
Fecha	# factura	Cliente	Despachador	Revisado por	# errores	Responsable

Anexo 6: Formato Clientes Visitados

Informe de ruta de vendedores

Semana	Fecha:	Zona:	Vendedor:
--------	--------	-------	-----------

Nº	Nombre del cliente	Ciudad	Fono	Venta	Cobro	Devolución	Día	Horario	Observaciones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
TT									
Comentarios: _____									

Nota: este informe será llenado obligatoriamente cada semana por cada uno de los vendedores; caso contrario será sancionado

Anexo 7: Ventas proyectadas trimestralmente

VENTAS PROYECTADAS				
	2012	2013	2014	PROYECCION 2015
I TRIMESTRE	434478,21	276739,03	411.569,17	374262,1367
II TRIMESTRE	378975,01	329680,25	351.401,60	353352,2867
III TRIMESTRE	347309,48	281424,07	353.661,04	327464,8633
IV TRIMESTRE	272099,19	284532,99	324.042,40	293558,1933

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importaciones 2010-2013.....	3
Gráfico 2: Importaciones Enero-Marzo 2014.....	4
Gráfico 3: Importaciones por Uso o Destino Económico 2010-2014.....	5
Gráfico 4: Parque automotor nacional por marca.....	8
Gráfico 5: Índice de confianza del Consumidor y sus componentes. Enero 2010-Abril 2014.....	11
Gráfico 6: Distribución de la PEA. Marzo 2008-Marzo 2014.....	12
Gráfico 7: Estructura de la ocupación de la PEA.....	13
Gráfico 8: Inventario final 2013.....	26
Gráfico 9: Compras por Proveedor 2013.....	27
Gráfico 10: Compras por País 2013.....	28
Gráfico 11: Clientes por Región 2013.....	29
Gráfico 12: Clientes por Ciudades 2013.....	30
Gráfico 13: Ventas por Región 2013.....	31
Gráfico 14: Venta por Ciudades 2013.....	32
Gráfico 15: Ventas por línea de producto 2013.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importaciones anuales por segmento y país de origen.....	6
Tabla 2: Producción anual por segmento.....	7
Tabla 3: Ventas por segmento	8
Tabla 4: Índice de precios al consumidor 2013-2014	10
Tabla 5: Índice arancelario de repuestos	18
Tabla 6: Marcas de repuestos importados	24
Tabla 7: Líneas de productos Importadora Jaral Autoparts	25
Tabla 8: Manual de procedimientos - Abastecimiento de Productos	56
Tabla 9: Manual de procedimientos - Almacenamiento de Productos	58
Tabla 10: Manual de procedimientos - Servicio Postventa.....	62
Tabla 11: Análisis de Valor Agregado- Ejecución de ventas.....	70
Tabla 12: Manual de procedimientos - Ejecución de ventas Propuesta	73
Tabla 13: Análisis de valor agregado-Ejecución de ventas propuesta	78
Tabla 14: Mejoras para el proceso ejecución de ventas	89
Tabla 15: Análisis de valor agregado-Prueba Piloto	97
Tabla 16: RESULTADOS INDICADORES PRUEBA PILOTO	99
Tabla 17: Ajustes de la propuesta	101
Tabla 18: Manual de procedimientos- Ejecución de ventas	103

Tabla 19: Resultado indicadores de la implementación.....	108
Tabla 20: Análisis de valor agregado-Ejecución de ventas.....	110
Tabla 21: Resultados índice de valor agregado	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	37
Figura 2: Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo	42
Figura 3: Cadena de Valor	44
Figura 4: Análisis del valor agregado	47
Figura 5: Cadena de valor Importadora Jaral Autoparts	55

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO EJECUCION DE VENTAS PROPUESTO	88
--	-----------